



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2018

IGOR MOREIRA DA SILVA

**O BRAND EQUITY BASEADO
NO CONSUMIDOR APLICADO ÀS
MARCAS DE EQUIPES DE FUTEBOL
PROFISSIONAL NA RETENÇÃO,
RECUPERAÇÃO E PROSPECÇÃO
DE SÓCIO-TORCEDORES.**



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

2018

IGOR MOREIRA DA SILVA

**O BRAND EQUITY BASEADO
NO CONSUMIDOR APLICADO ÀS
MARCAS DE EQUIPES DE FUTEBOL
PROFISSIONAL NA RETENÇÃO,
RECUPERAÇÃO E PROSPECÇÃO
DE SÓCIO-TORCEDORES.**

Dissertação apresentada ao IADE – Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design Management realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Américo Mateus.

o júri

presidente

Professor Doutor António da Cruz Rodrigues

vogal

Professor Doutor Américo Mateus

arguente

Professor Doutor Luís Alegre da Silva

agradecimentos

Ao agradecer, queremos lembrar e exaltar pessoas que de alguma forma foram importantes neste processo de desenvolvimento de uma pesquisa científica. Mas, porque fazemos isso? Somos seres sociais, vivemos em sociedade, aprendemos a absorvermos diariamente conhecimentos um do outro. Mesmo alguém com uma formação mais modesta ou uma criança é capaz de nos ensinar alguma coisa.

Ser capaz de escrever mais de 100 páginas sobre um determinado assunto é fruto de um longo processo, de várias pessoas que cruzaram nosso caminho, tanto para nos tornar capazes de o fazê-lo como para nos indicar a direção para qual escolhemos ir. Muito por isso, é comum vermos mestres e doutores dizendo que seria impossível discriminar cada pessoa aqui. Nossa vida é um paradoxo de antônimos: sem a derrota, não existe a vitória, sem a frustração não existe a satisfação, sem o medo não existe a coragem. Sem o outro, não somos ninguém. Mesmo que para ensinar o que não deve ser feito, sempre há algo para aprender com alguém. Não queria ter de falar de problemas. Ao longo desses 2 anos, aprendi a vencer alguns medos que jamais me permitiriam escrever esta tese. Precisei vencer frustrações impostas pelas pessoas das quais mais esperava apoio, na medida em que percebi pessoas ausentes que nos ajudam mais do que as presentes. E, se pararmos para pensar, tudo compensa, para o bem ou para o mal. Cabe a nós escolher o que queremos ver, ao invés de nos queixar. Lembram que comentei sobre o paradoxo dos antônimos? Bem, a solução não existe sem o problema.

Por fim, a inércia. Ela nos rodeia todo o tempo. Vencê-la não é fácil e, se não conseguimos algo que queremos, é porque temos de aceitar que não a queremos de verdade. Vencer o conforto não é fácil, mas nunca me pareceu ter muito sentido vencer algo bom. Talvez seja porque, na verdade, não seja um conforto e em alguma parte de nós algo grita dentro de um quarto fechado e escuro, querendo sair. Se cabe a nós escolher o que queremos ver, também nos cabe ouvir o que queremos ouvir.

Acredito que tudo isso nos leva à intenção de agradecer. Há muito e muitas pessoas às quais temos de agradecer e nem sempre é preciso citar nomes quando existem pessoas que sabem que são responsáveis por algo, mesmo não tendo sequer conversado uma vírgula sobre meu estudo. Mais de 100 páginas não são nada perto de tudo aquilo que está por trás delas, invisível para quem não quer ver. Eu vejo.

Primeiramente ao mestre Rui Biscaia que, sempre disponível, me forneceu o material e o apoio indispensáveis para a execução desta dissertação. À Adriana Andrade que me colocou em contato com meu clube do coração. Ao Bruno Spindel e Bruno Dias, funcionários do Flamengo que me deram acesso à base que gerou a amostra do estudo. Ao Flamengo, por me dar tantas alegrias. Ao meu orientador, Américo Mateus. Ao Bernardo “Bema” Ferreira, por doar um conhecimento fundamental para a conclusão deste trabalho: a estatística. Aos invisíveis mais visíveis do mundo: meus pais, minha família. Eles não sabem exatamente sobre o que eu escrevi, mas eles sabem que sou feliz e apoiam cada passo dessa felicidade, seja ela qual for. Obrigado aos meus melhores amigos que tanto me ensinaram sem perceber, pelo tanto que me tornaram uma pessoa melhor, mais esclarecida, mais confiante, mais feliz, mais eu. Obrigado Carina por ser mais do que uma parceira e por ser tão importante sendo apenas você mesma e fazendo a coisa mais incrível que pode ser feita: me ajudar a ser cada vez mais eu mesmo. Obrigado Gabriel, afilhado, por mesmo a 7724 km de distância e 24 anos a menos, me ensinar tanto, apenas com sua ingenuidade tão linda. Obrigado Deus, que se existe, certamente olha por mim.

palavras-chave

Design Management, Branding, Brand Equity, Gestão de Marca, Marketing Esportivo, Futebol, Flamengo, Sócio Torcedor.

resumo

Milenar, o futebol é o esporte mais popular do mundo: a modalidade atravessa e une diferentes culturas. Tamanho sucesso deve-se à capacidade notória de atrair grandes volumes de pessoas e dinheiro por onde passa. Ao entender a forma como evoluiu, consegue-se compreender seu mercado atual, extremamente competitivo, não apenas entre os clubes de futebol profissional, como também entre os diferentes esportes e atividades de lazer. É nesse âmbito que esta tese está assente. Os programas de sócio-torcedor têm importância fulcral nesse cenário e os resultados obtidos com esse tipo de iniciativa, em todo o mundo, são de extrema relevância para os clubes e podem fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso numa temporada. Torna-se então essencial o entedimento desses diferentes públicos não apenas quantitativamente, mas qualitativamente de forma a tornar o marketing e a comunicação dos clubes mais eficaz. O objetivo portanto apresenta-se na retenção, recuperação e prospecção de leais torcedores a esses programas, gerando benefícios de ordem financeira a partir da lealdade comportamental.

Keywords

Design Management, Branding, Brand Equity, Brand Management, Sports Marketing, Soccer, Flamengo, Soccer Fan, Supporter

abstract

Millennial, football is the most popular sport in the world: the sport crosses and unites different cultures. Size success is due to the notorious ability to attract large volumes of people and money wherever it goes. By understanding how it has evolved, you can understand your current market, extremely competitive not only between professional soccer clubs, but also between different sports and leisure activities. It is within this environment that this thesis is based. Membership programs are central to this scenario and the results of this type of initiative around the world are extremely relevant to clubs and can make the difference between success and failure in a season. It becomes essential to be aware of these different audiences not just quantitatively but qualitatively in order to make marketing and communication of these clubs more effective. The purpose is to retain, recover and proscribe loyal fans to these programs, generating financial benefits from the behavioral loyalty.

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

1. Introdução.....	2
2. O Marketing.....	4
3. Marketing Esportivo.....	7
4. O Futebol.....	18
5. Design Management.....	21
6. Branding	24
7. O Branding Esportivo.....	41
8. Indústria Esportiva.....	43
9. Os modelos de sócio-torcedor	46
10. Gestão Esportiva.....	51
11. Modelos de <i>brand equity</i>	53
12. Problemática do Modelo.....	105
13. Construção do Modelo	106
14. Metodologia.....	120
14.1. Hipóteses	120
15. Apresentação dos resultados.....	126
16. Conclusão	153
17. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	157
Bibliografia	158

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação terá como objetivo estudar a influência das associações de marca na mente dos torcedores afiliados aos programas de sócio-torcedor dos clubes de futebol profissional. Segundo pesquisa do *website* “Total Sportek” (www.totalsportek.com/most-popular-sports, acessado em fevereiro de 2017), este esporte pode ser considerado o mais popular do mundo, um fenômeno capaz de atrair multidões de fãs, gerador de um mercado que movimenta quantias exorbitantes onde clubes profissionais gradativamente se tornam marcas de grande valor. Forma-se um contexto muito competitivo onde se torna cada vez mais comum perceber nas equipes, uma evolução gerencial no sentido de explorar ao máximo os recursos que o futebol pode proporcionar. Neste contexto surgem os programas de sócio-torcedor, que buscam não apenas entender o torcedor como um consumidor, mas também o futebol como um produto capaz de atrair mais recursos, fidelizar um público emocionalmente envolvido e capaz de gerar receitas extremamente necessárias no cenário atual.

Deste modo, se torna muito importante o desenvolvimento de ferramentas para os profissionais de comunicação e marketing dos clubes de futebol profissional entenderem, com base no seu consumidor, as principais motivações que levam seus torcedores a fazer parte, desistir e mesmo estarem inadimplentes com os programas de sócio-torcedor. Este estudo empírico propõe confrontar dados qualitativos e quantitativos dos associados de longa data, com os mais recentes e desistentes de forma a compreender o comportamento e o processo de tomada de decisão desses públicos distintos e, assim, obter informações que vem de encontro ao interesse dos clubes na retenção e prospecção desses torcedores como sócios deste tipo de iniciativa.

A literatura que envolve o tema inicia-se com Aaker (1991) com investigações em torno do *brand equity* que teve em Keller (1993) a criação do primeiro modelo de mensuração do *brand equity*, o *Consumer-Based Brand Equity (CBBE)*. Tanto Aaker, quanto Keller, tinham como centro de seus modelos as associações de marca e os produtos. Em 2000, Berry deu sua contribuição para o *brand equity* ao afirmar que para companhias de produtos embalados, o produto é a marca principal, enquanto que para as de serviços, incluindo equipes esportivas, a organização é a marca principal. Ainda em 1991, Berry e Parasuraman corroboram, ao afirmarem que o impacto da marca muda de produto para organização, uma vez que o serviço desempenha um papel maior na determinação do valor do cliente. Desde então alguns autores têm se dedicado à tarefa de desenvolver modelos baseados nos de Keller, voltados para marcas esportivas, como o SBBE (*Spectator-Based Brand Equity*) de Bauer, Russel e Bang, 2008 e o TAM (*Team Association Model* de Gladden e Funk, 2002). Em 2006, Ross, James e Vargas desenvolveram

o *Team Brand Association Scale* (TBAS) que se propôs a definir uma escala fiável e baseada nas impressões dos consumidores para medir associações de marca em equipes esportivas. Esta escala vem como crítica a estudos anteriores como os de Gladden e Funk, 2002; Cobb-Walgren et al., 1995; Lederer e Hill, 2001. Segundo Ross et al. (2006), nestes modelos há questões relacionadas à validade externa, psicometria e aplicabilidade que poderiam levar a medições equivocadas de associações de marca questionáveis, uma vez que eram definidas pelos próprios pesquisadores. Em 2016, Rui Biscaia, Stephen Ross, Masayuki Yoshida, Abel Correia, António Rosado e João Maroco, investigaram o papel da associação ao programa de sócio-torcedor sobre a percepção da equidade da marca da equipe no futebol e concluíram que o papel preditivo das dimensões do *brand equity* sobre as intenções comportamentais não foi significativamente diferente entre os sócios e não-sócios, sugerindo que as equipes esportivas devem reconhecer o potencial de todos os suportes.

Na metade de 2013, o Clube de Regatas do Flamengo lançou seu programa de fidelização de torcedores conhecido como Nação Rubro-Negra. Com 6 modalidades que começam com mensalidades de 39,90 reais por mês, o clube posicionou o programa como sendo de ajuda a um clube que se encontrava em situação financeira extremamente delicada, não se preocupava tanto com os benefícios proporcionados. Hoje em dia, com 8 modalidades, atinge crianças, classes sociais de menor poder financeiro e pode ser considerado um sucesso devido ao seu alto ticket médio e rígido controle de inadimplentes (Capelo, 2015). Em junho de 2017, o Nação Rubro-Negra rompeu pela primeira vez a marca dos 100.000 sócio-torcedores, mas ainda falta. O clube mais popular do Brasil ainda tem um índice de adesão baixo para seus quase 33 milhões de torcedores (Lance! Ibope, 2015) e uma análise mais cuidadosa do fluxo de sócios, pode verificar uma grande variância e números negativos em momentos em que o sucesso atlético não é verificado.

Portanto, esta pesquisa pretende entender as relações entre as associações de marca e os efeitos na componente fidelidade comportamental no que diz respeito a sócio-torcedores de longa data, mais recentes e ex-sócios. Espera-se com isso, um maior número de adesões, seguido de retenções mais consistentes que possam regularizar um pouco mais o fluxo de entrada e saída de torcedores membros do programa de fidelidade. Para isso, o presente estudo irá tirar proveito da literatura conhecida e modelos existentes, testados e fiáveis para entender as implicações do *brand equity* nos programas de sócio-torcedor das marcas dos clubes de futebol profissional.

2. O MARKETING

A origem do marketing é alvo de muitos estudiosos (Hepner, 1955; Duddy e Revzan, 1947; Nallo, 1998; Lambin, 1994, 1997) que acreditam que esta atividade data das primeiras décadas do século XX e os primeiros estudos vieram alguns anos mais tarde. Pode-se perceber isso segundo trecho do artigo de Pereira, Toledo e Toledo, 2009:

Hepner (1955) sugeriu que o fenômeno ocorreu, particularmente, na economia norte-americana e, em menor grau, em algumas economias da Europa Ocidental, nas primeiras décadas do século XX. Duddy e Revzan (1947), por sua vez, concluem haver evidências da prática do marketing no final do século XIX, embora não especifiquem onde isso poderia ter surgido primeiro. Seguindo a linha proposta por Duddy e Revzan (1947), aventa-se a possibilidade de indícios da prática gerencial do marketing (distribuição) no Império Britânico, tendo por objetivo facilitar a distribuição e entrega de bens entre a metrópole e as colônias. Duddy e Revzan (1947), referindo-se particularmente ao marketing nos EUA, sugerem que a provável causa do surgimento de práticas de marketing residiria no fenômeno de superprodução – excesso de oferta – da economia norte-americana, a partir do terceiro quarto do século XIX. Di Nallo (1998), Lambin (1994, 1997) e, em parte, Hepner (1955) acrescentam que o fenômeno manifesta-se mais intensamente após a II Guerra Mundial. (Pereira, 2000, p. 521-522)

A primeira definição de marketing foi definida pela *National Association of Marketing Teachers*, a antecessora da Associação Americana de Marketing, em 1935, e seria o «o desempenho de atividades de negócio com objetivo de direcionar o fluxo de bens e serviços de produtores para consumidores». Esse conceito foi base para adaptações de outros autores. Para Kotler, 1998, marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros. Oito anos mais tarde o mesmo Kotler, junto a Keller (2006) definiram como «A administração de marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.»

Todas essa evolução e adaptações refletem um mercado que evoluiu e trouxe consigo consumidores mais intolerantes e exigentes (Sterling, 2017) e que utilizam ao menos alguma ferramenta de marketing por si próprios. Com o aparecimento da internet, qualquer empresa ou pessoa é capaz de investir em marketing, isso gera um bombardeio nos consumidores que reagem a essas mudanças.

Kotler (2007), divide o marketing em 3 eras. A primeira era é chamada de Marketing 1.0, a era dos produtos. Nesta fase, o foco era no desenvolvimento de produtos funcionais para torná-los produtos de massa. A segunda fase, o Marketing 2.0 é a era dos consumidores. Nesta era, percebeu-se que o foco deveria ser na satisfação do consumidor e utilizava a segmentação

dos públicos. A terceira fase, onde em teoria nos encontramos hoje, é o marketing 3.0, chamada de era dos valores. Aqui, o foco se mantém no consumidor, porém, mais do que um simples comprador, ele tem necessidades que giram em torno de uma sociedade melhor. É, de fato, um novo consumidor e por isso ele pede um novo tipo de abordagem por parte do mercado.

Para Kotler (2007), o consumidor assume algumas características que não podem ser ignoradas. Ele agora faz marketing em seu dia-a-dia, na propaganda boca-a-boca, nas indicações e o conhecimento sobre os produtos aumentam de tal forma a muitas vezes conhecerem melhor o produto do que o próprio vendedor. Além disso, as plataformas digitais oferecem um espaço sem limites para a exposição de ideias e colaboração. Assim, a co-criação surge como forma de colocar os usuários dentro do processo de criação das marcas.

Segundo Kotler (2007), o marketing 3.0 precisa também trabalhar o lado espiritual do consumidor. É necessário criar uma grande confiança na marca e se posicionar com algo realmente alinhado ao propósito dos consumidores. Por isso, é preciso entender os 3is de uma marca: identidade, integridade e imagem de marca.

Na identidade, a marca comunica a si própria para as pessoas e como elas percebem esses atributos identificadores. A integridade da marca baseia-se no quanto as pessoas confiam e se alinham com a sua marca. A imagem da marca consiste em como as pessoas enxergam sua marca, através de suas próprias impressões. Os 3 is estão relacionadas com um propósito superior por parte da marca bem como as definições claras de missão, visão e valores que guiam essa marca.

Escrito em 2010, fazem 7 anos desde que Kotler escreveu sobre o marketing 3.0 e o seu conceito não apenas se consolidou como também se ampliou, com o aumento do poder de comunicação das pessoas e da importância que dão à fatores sociais, somados à capacidade de divulgação e persuasão das mídias sociais. Cunha-se, então, um novo conceito de marketing: o 4.0. Segundo Rajamannar, 2017, Chief Marketing Officer (CMO) da Mastercard, existem estudos que relatam que consumidores possuem quase 4 dispositivos ligados à internet cada. O executivo reforça o volume de informações que determina o pouco tempo que as marcas têm para construir ou mesmo quebrar um relacionamento e que chegamos à «era de conectar as pessoas para o que realmente importa para eles». Os dados levantados por Rajamannar evidenciam uma era de conexões que tornam a comunicação mais horizontal em que qualquer um pode ser mídia e todos tem o poder de persuadir.

Segundo a abordagem de Kotler, se evoluímos de um marketing 2.0 focado em benefícios, para um 3.0 que procura ir à fundo nos sentimentos humanos, o 4.0 chega para compreender e adaptar-se aos mundos digitais profundamente interligados, nos quais os consumidores confiam

e dependem mais uns dos outros do que das marcas. Segundo pesquisa da *Nielsen Global: Trust in Advertising* (2015), cerca de 83% dos consumidores entrevistados confiam em recomendações de conhecidos, 66% dos consumidores acreditam na opinião de outros clientes, postadas na internet. Os dados reafirmam a importância dos conceitos de marketing 4.0, das mídias sociais e sua relevância para as marcas. Para Manguiera (2017), as empresas que pretendem ser reconhecidas, devem compartilhar dos mesmos consumidores e fazer a diferença no meio em que estão inseridas: as mídias sociais. Pela colocação da jornalista, pode-se perceber que o marketing 3.0 e o 4.0 convivem, mas todos os conceitos de marketing, do 1.0 ao 4.0, de alguma forma caminham juntos pois as características do produto, seus benefícios emocionais e seus valores continuam sendo importantes. Keller (1991), apresenta seu modelo colocando o produto como o centro de um modelo de *brand equity* consistente, utilizado amplamente até os dias de hoje.

Marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que combina interação online e offline entre empresas e clientes. Na economia digital, a interação digital por si só não é suficiente. De fato, em um mundo cada vez mais online, o toque offline representa uma forte diferenciação. Marketing 4.0 também combina estilo com substância. Embora seja imperativo que as marcas sejam mais flexíveis e adaptáveis devido às rápidas tendências tecnológicas, suas características autênticas são mais importantes do que nunca. Em um mundo cada vez mais transparente, a autenticidade é o ativo mais valioso (Kotler, 2017).

No mesmo artigo, o autor acrescenta que:

Os profissionais de marketing precisam se adaptar a essa nova realidade e criar marcas que se comportam como seres humanos - acessíveis e simpáticas, mas também vulneráveis. As marcas devem se tornar menos intimidadoras. Elas devem se tornar autênticas e honestas, admitir suas falhas, e parar de tentar parecer perfeito.

Em entrevista ao site American Marketing Association, 2017, Kotler defende a importância das marcas também se adaptarem aos consumidores «o marketing deve se adaptar à natureza mutável do cliente e os caminhos do cliente na economia digital. O papel dos profissionais de marketing é orientar os clientes ao longo de sua jornada, desde a conscientização até a defesa final.»

Em outras palavras, por estarem inseridas no mesmo ambiente dos consumidores (as redes sociais), as marcas de alguma forma precisam ser mais autênticas e próximas, assumindo um papel confiável, tal como um amigo na mesma rede. Esse comportamento segue a tendência de uma sociedade mais transparente em que cada vez mais o indivíduo tem espaço para ser quem verdadeiramente é.

Por fim, dentro do conceito 4.0, Kotler defende um novo conjunto de métricas: a Proporção de Ação de Compra (PAR) e Brand Advocacy Ratio (BAR). O PAR mede o quão bem as empresas convertem o reconhecimento da marca na compra da marca. BAR mede a eficácia com que as empresas convertem o reconhecimento da marca em defesa da marca.

Em jeito de conclusão

Toda essa evolução sempre teve como centro o consumidor, no entanto, com o passar do tempo a interação e a forma de encarar o mesmo mudou drasticamente. As mudanças e as características trazidas pelo marketing 3.0 apenas expressam a realidade de um mundo global em que o acesso à informação em todos os níveis se tornou simples e democrática, apesar de que nem sempre de qualidade. A massificação de conteúdos, aliado à redução do tempo e das distâncias, criou um consumidor mais seletivo, informado e exigente. Com o marketing 4.0, as conexões entre os consumidores se maximizaram com o fortalecimento das mídias sociais, forçando as marcas a se adaptarem, criando novas formas de se comunicar com seu consumidor de forma a alistar e capacitar os clientes para se comunicar e defender a marca. Na indústria esportiva acontece a mesma coisa. Os torcedores nada mais são do que consumidores e apesar de declararem amor à clubes e equipes esportivas, não estão imunes à escolhas a todo momento. É neste contexto que é preciso entender esse torcedor e buscar nele próprio as respostas que vão colocar o esporte como a primeira opção de entretenimento na mente e na atitude de um consumidor fiel.

3. MARKETING ESPORTIVO

3.1. A união entre esporte e marketing

Antes de entender o marketing aplicado ao esporte, é importante entender o conceito de esporte. Tubino (1999), coloca que o esporte é uma atividade abrangente, visto que engloba diversas áreas importantes para a humanidade, como saúde, educação, turismo, entre outros. Para Martins et al. (s.d., cit. por Júnior, Medeiros e Silva, 2012), o esporte envolve a aquisição de habilidades físicas e sociais, valores, conhecimentos, atitudes e normas. Observa-se em Almeida e Gutierrez (2009) que o esporte é uma forma de sociabilização e de transmissão de valores. Assim sendo, podemos colocar o esporte como uma atividade popular universal, aceito pelas mais diferentes culturas e responsável pelo desenvolvimento humano através de seus valores e pela atividade física em si, relacionada com a saúde e o bem-estar.

Segundo Philip Kotler (s.d. cit. por Machado & Keller, 2006, p. 3-4), produto «é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para ser apreciada, adquirida, utilizada ou consumida de modo a satisfazer uma necessidade ou desejo». Portanto, um produto tem uma definição ampla e pode ser encarado como um bem físico, um serviço, uma loja, uma pessoa, uma organização, um lugar ou uma ideia. Segundo Melo Neto (2013), o marketing esportivo está diretamente ligado à

emoção, à paixão, é exatamente isso que o torna diferente com as demais ferramentas de comunicação. Para Carlos Sá e Daniel Sá (2002), o marketing esportivo pode ser entendido como o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor esportivo. Os autores salientam que o conceito da disciplina não é linear e que o mais importante é encontrar as ferramentas do marketing que se adaptem ao fenômeno esportivo de forma a gerenciá-lo profissionalmente. A seguir, Rein et al. (2008), dão sua visão sobre a indústria esportiva na década de 1920.

Os executivos da área do esporte na década de 1920 pouco a pouco constataram que astros dessa área e os eventos de massa tinham o potencial para atrair platéias imensas e, evidentemente, gerar consideráveis receitas. Com o rádio e o progressivo aumento das seções de esportes nos jornais, a construção do que hoje chamamos de indústria do esporte estava em pleno andamento. Não havia o acesso aos múltiplos canais nem a sofisticada tecnologia atual da Internet, mas a indústria do esporte tinha a vantagem da concorrência limitada e de uma idéia fixa – a dos astros e das equipes como heróis idolatrados pelo público. (Rein, Kotler e Shields, 2008, p. 41)

Aliando esportes e marketing, pode-se então entender o esporte como um produto de marketing que possui um visível e vasto mercado que atrai empresas interessadas em seus valores éticos e morais. Quando se observa a evolução do marketing e seus conceitos colocados por Kotler e Keller, é possível identificar a necessidade de suas práticas de forma mais disciplinada no ambiente esportivo, como defendem Daniel Sá e Carlos Sá (2002). Nos esportes temos os elementos básicos do marketing, como o mercado-alvo caracterizado pelos torcedores e um produto esportivo caracterizado por um serviço de experiência que deve ser entregue e comunicado a este mesmo público-alvo da forma mais integrada e concisa possível, traduzido em valor para o consumidor. O ambiente cada vez mais competitivo do mundo esportivo reforça a necessidade de administrá-lo de forma consciente e estratégica. Isso se reforça através de Rein, Kotler e Shields (2008, p. 16), «Num mercado assim tão saturado, a busca por torcedores torna-se essencial para a própria sobrevivência do esporte. A cada década os concorrentes na indústria do esporte buscam se adequar às questões mais prementes em termos de atração do público.» Podemos associar essa necessidade à definição de marketing, o 3.0 de Kotler, que tem suas atenções centradas em um novo consumidor, agora mais seletivo, bem informado, criativo, participativo e, por consequência, mais exigente. Neste contexto é que surgem as marcas, com posicionamentos e estratégias de identidade, integridade e imagem.

3.2. Marketing e comunicação no esporte ao longo das décadas

Antes de entrar em aspectos gerais do esporte e do marketing é interessante perceber o conceito de esporte e suas origens. Para o alemão Karl Diem, a história do esporte é íntima da cultura humana, pois por meio dela se compreendem épocas e povos, já que cada período histórico tem o seu esporte e a essência de cada povo nele se reflete (Tubino, 1993). Portanto, o esporte enquanto atividade cultural, acompanha o homem em diversos momentos da sua história. Existem duas interpretações distintas quanto à origem do esporte: a primeira vincula o surgimento do esporte a fins educacionais desde os tempos primitivos, e a segunda, entende o esporte como um fenômeno biológico, e não histórico. Embora discordem nos fundamentos, porém, as duas teorias apresentam um ponto em comum, que acabou se tornando o aspecto essencial do fenômeno esporte: a competição. Assim, para que haja esporte, é preciso haver competição (Tubino, 1993).

Ao entender o esporte como competição, pode-se tentar localizá-lo na história em duas épocas, segundo Tubino (1993), pode-se considerar (Kotler; Shields, 2008). Na antiguidade, com os gregos, e o esporte moderno, na Inglaterra do século XIX. Antes disso, no período pré-histórico, os homens primitivos praticavam exercícios físicos somente para a sobrevivência, como saltar, lançar, atacar e defender (p. 14), assim sendo, os gregos teriam sido os primeiros a utilizarem essas atividades com fins de competição, por volta de 776 a.C.. Apesar disso, há inúmeros vestígios de pinturas rupestres que teriam descrito a luta livre e corridas há mais de 15.000 anos atrás (Capelo, 2010, Garber, 2007, p. 25).

No período que compreende 1900 até os dias atuais, o esporte se torna uma indústria, ou seja, o esporte passa a ser um produto com objetivo de gerar lucratividade. Para Rein, Kotler e Shields (2008), podemos considerar 3 grandes fases do esporte, que nos ajuda a compreender a evolução do mercado e do marketing esportivo: a geração monopólio, da Televisão e a dos Melhores Momentos (p. 42).

Para Rein, Kotler e Shields (2008), a Geração do Monopólio, nomeada primeira fase, vai de 1900 a 1950. Esse período é marcado pelas Guerras Mundiais, o materialismo da década de 1920 e a Grande Depressão. Com o número de pessoas vindas de áreas rurais aumentando, maior era o público esportivo. Aqui, existiam poucas modalidades e consequentemente poucas opções para os torcedores. Neste período os fãs tinham acesso ao conteúdo esportivo por jornais, revistas e principalmente pelo rádio, onde as transmissões dependiam do seu narradores e por vezes se tornava mais fantasiosa do que a realidade. A estrutura de poder privilegiava os proprietários e a estrutura administrativa à sua volta, deixando os jogadores à margem. As

temporadas eram bem demarcadas e começou a construção de grandes estádios. A captação dos torcedores era a base de publicidade e focada nos ingressos.

A segunda fase é chamada de Geração da Televisão que vai de 1950 a 1990 (Rein et al., 2008). O nome relaciona-se com o aparecimento dos aparelhos de televisão a indústria esportiva nunca mais foi a mesma. Agora, as casas pela primeira vez tinham uma experiência de entretenimento pessoal. Novos esportes surgem e todas as mídias de comunicação se adaptam à TV. Jornais e revistas, por exemplo, começam a abordar mais histórias pessoais do que os jogos em si. Na estrutura de poder, o jogador ganhou um papel mais ativo com o aparecimentos de agentes, sindicatos e a televisão. Até por isso, começou-se uma preocupação muito maior com a imagem, uma vez que suas vidas estavam mais expostas. Segundo Carlos Sá e Daniel Sá (2002), aumentou a preocupação dos dirigentes com a mídia, os jogadores começaram a explorar melhor suas imagens e houve o aparecimento dos bilhetes de época, como forma de fidelização. Nesta fase as temporadas ficaram maiores e sobrepostas e os estádios se mostrando medíocres diante da pressão da TV. A TV também trouxe consigo uma série de novos profissionais aos quais recorria para tornar seus produtos melhores.

A terceira e última fase é a Geração Melhores Momentos. De 1990 até os dias de hoje a principal característica observada é a saturação de atrações e informações. É aqui que encontramos o grande desafio do esporte, atrair a atenção e fidelizar consumidores cada vez mais exigentes, seletivos e multi-tarefas. A TV segue como grande elementos de comunicação em massa, mas agora compartilha sua audiência cada vez menor com a internet, que traz consigo blogs, podcasts, transmissões, sites e conteúdo sem fim e cada vez mais personalizado. Nesta fase um dos principais públicos em foco é o dos jovens. Segundo Rein et al. (2008), a única certeza é que estamos diante de uma geração jovem enigmática, tecnologicamente treinada e altamente lucrativa, que continuará a influenciar a maneira como a indústria do esporte idealiza, planeja e executa. A informação condensada detêm opções inimagináveis no passado e agora é móvel, global e pode ser gerida pelo próprio consumidor, que está com menos tempo. A experiência é incomparável com qualquer das gerações anteriores. A estrutura de poder são bem mais flexíveis e entram em confronto em função das receitas e exposição. Para os autores, um fenômeno curioso acontece aqui: ao contrário de gerações anteriores, o que acontece fora das quadras e estádios está exposto mais explicitamente e muitas vezes se torna mais importante que o desempenho durante as competições. Logo se percebe o porquê dos agentes serem figuras tão influentes no mundo esportivo, pressionando os clubes a aumentar o investimento em seus jogadores. As temporadas continuam a se expandir, com mais competidores e há atrações para

praticamente o ano inteiro, com destaque inclusive para as pré-temporadas. Os estádios se modernizam e os clubes percebem essa importância devido à grande força da mídia, que contam com o fator conforto e cobertura ao vivo. Para Rein et al.(2008), as atrações da Geração dos Melhores Momentos estão centradas em duas grandes estratégias: astros e eventos. Jogadores passam a ser marcas com planejamento estratégico, distribuição cuidadosamente selecionada e objetivos bem definidos. Os jogos agora são eventos de quatro dias, promovidos pelo marketing para maximizar os benefícios que ele é capaz de gerar para os fãs e patrocinadores em termos de experiência, e claro, para atrair esse público.

Todas essas 3 gerações levaram à emergência do que Rein, Kotler e Shields (2008), definem como «torcedor inconstante» e destacam o desafio de conhecê-lo para saber comunicar com este torcedor da melhor forma, diante de inúmeras ferramentas de marketing.

Ao longo dessas gerações, o torcedor gradualmente tornava-se centro de atenção à medida que a indústria evoluía e as estratégias de comunicação e de marketing iam se sofisticando. O Torcedor Inconstante passou então a dispor de inúmeras escolhas, não podendo mais ser considerado como fiel e com comprometimento de longo prazo. Como resultado de tudo isso, a indústria do esporte enfrenta atualmente desafios maiores do que jamais antes visto em sua história. A questão central deste problema continua sendo como atrair a atenção do Torcedor Inconstante. Não que isso não tenha sido feito antes, mas o atual cenário torna o desafio ainda maior: tecnologias emergentes, estruturas familiares em constante mutação, diversas atividades competitivas e altas expectativas conspiram para tornar o torcedor uma mercadoria altamente valiosa e disputada. (Rein et al., 2008, p. 63)

Portanto, uma breve visita à história do marketing esportivo nos ajuda a compreender sua evolução e importância na atualidade. Todos os mercados mudaram, todos os consumidores evoluíram, acompanhando o desenvolvimento da tecnologia e das técnicas de comunicação. Com o mercado esportivo não é diferente. Apesar desta dissertação estar focada na modalidade futebol, o torcedor futebolístico é um consumidor esportivo, também tem seus interesses distintos, preferências, estilo de vida e outras atividades que competem a nível de entretenimento com este esporte.

3.3. O desafio do marketing esportivo

Para Rein, Kotler e Shields (2008), apesar dos lucros outrora inimagináveis, o mercado esportivo atual vive uma saturação. A busca por torcedores se torna essencial para a sobrevivência do esporte. É um mercado de alto risco e desenvolver uma estratégia de sucesso é uma preocupação crítica à medida que a competição aumenta.

Carlos Sá e Daniel Sá (2008) colocam que as pessoas vivem um dia-a-dia intenso e rápido e o pouco tempo livre que sobra fica disponível à família e ao lazer. Eles acrescentam que

orientar-se para o marketing significa ter em conta, na altura da tomada de decisões, as necessidades dos consumidores atuais e potenciais e analisar como as satisfazer de maneira rentável. Rein et al. (2008), concordam ao afirmarem que mesclando-se os fatores dinheiro e tempo dessa equação, evidencia-se o quanto esportes, ligas, equipes e atletas precisam cada vez mais se esforçar para garantir a fatia que eles podem conquistar. E acrescenta ao colocar que, as estratégias convencionais em incontáveis casos são ultrapassadas e ineficientes, aumentando custos. E os torcedores, com isso, cada vez mais facilmente trocam de preferências. Neste contexto, fica claro que a paixão pode ceder a questões mais concretas e numa realidade em que nossas vidas estão tão atribuladas, a fidelidade é uma conquista diária de qualquer marca. Por isso, mesmo o fã mais fanático, não tem a lealdade garantida, que se converte em termos de retorno financeiro. Por isso, mais do que nunca, para os autores, é preciso entender de que maneira o torcedor se liga ao esporte.

Não é mais um comportamento realista esperar que os torcedores mantenham seu apoio a uma equipe ou modalidade esportiva por não terem outra coisa para fazer ou por serem de tal maneira fiéis a um determinado esporte que estarão permanentemente dispostos a agüentar assentos sem encosto e porteiros e bilheteiros grosseiros. Quando um esporte não consegue satisfazer as demandas mais simples do mercado, corre o sério risco de ser trocado por outro produto esportivo mais flexível e preparado para adotar as mudanças necessárias. (Rein et al. 2008, p. 26.)

Carlos Sá e Daniel Sá (2002), afirmam que um clube deve conhecer os seus dois grandes tipos de segmentos alvo: sócios e simpatizantes, patrocinadores e apoiantes em seguida deve ser capaz de produzir uma oferta com qualidade.

Rein et al. (2008), acrescentam que a crescente queda das audiências televisivas, carrega consigo uma nova necessidade de os executivos assumirem o controle das mídias e «embalar» o seu produto, como forma de se proteger da tendência dos direitos de mídia perderem seu valor.

De acordo com o site esportivo português Record, a Benfica TV (BTV), no ar desde 10 de dezembro de 2008, alcançou em julho de 2013, um novo patamar e pode dizer-se, o início de uma nova vida. Tudo porque o emblema da Luz se tornou no primeiro, a nível internacional, a explorar os próprios direitos televisivos, algo por que o presidente Luís Filipe Vieira tem lutado desde que a SAD (sociedade aberta) avançou para a criação do canal, há quase cinco anos.

A estação televisiva do Sport Lisboa e Benfica prepara-se, assim, para iniciar um profundo processo de mudança, com a questão dos direitos televisivos no centro de tudo. «Somos pioneiros a nível internacional. A Benfica TV é o único canal que tem os direitos de transmissão dos jogos do próprio clube e isso, quer se queira quer não, implica uma grande mudança», diz o diretor da Benfica TV, Ricardo Palacin (2008).

Mais recentemente, os resultados ficam claros em números. Segundo o site do Jornal de Negócios, em dezembro de 2016, a NOS, empresa de telecomunicações portuguesa, fechou acordo com Benfica para direitos televisivos por 400 milhões de euros, vencendo a «primeira batalha» pelos conteúdos esportivos, tendo fechado acordo com o Benfica para a transmissão dos direitos televisivos dos jogos e pela exclusividade da BTV.

Carlos Sá e Daniel Sá (2002) defendem o marketing esportivo deve seguir o caminho da profissionalização. Qualquer gestor esportivo deve levar em conta uma análise sobre o mercado e a probabilidade de sucesso. Para isso é fundamental a recolha de dados quantitativos e qualitativos aliado a um conjunto de decisões estratégicas que vão desde a definição de um público-alvo ao posicionamento adequado. Após esse processo, as ferramentas do marketing mix¹ auxiliam o trabalho de implementação e operacionalização da estratégia definida. Espera-se, desta forma, que a personalização de ferramentas de obtenção de dados dos consumidores seja importante neste processo, e esta é uma das ferramentas que esta dissertação quer entregar.

Uma consequência de toda essa transformação da mídia é o desenvolvimento de pessoas cada vez menos focadas em grupos, com interesses individualizados mais acentuados e jovens cada vez menos influenciados pelos pais em suas escolhas e reduzindo a prática esportiva, um importante formador de público esportivo (Rein et al., 2008). Portanto, se torna bastante claro o desafio do marketing esportivo em vencer essas ameaças e enxergar novas oportunidades, sobretudo com foco neste novo torcedor como sendo o ponto de partida para marcas esportivas mais fortes.

3.4. Posicionamento e estratégia

Segundo Carlos Sá e Daniel Sá (2002, p. 74), o posicionamento em termos de marketing consiste na maneira como queremos que os produtos ou serviços sejam entendidos junto dos mercados alvo. Ele também depende da situação interna da organização, do ambiente externo, bem como dos concorrentes para que o produto tenha fatores de competitividade e diferenciação em relação eles. Keller e Machado (2006) concordam com este ponto de vista concluindo que posicionar, nada mais é do que descobrir a localização adequada da marca na mente de um grupo de consumidores de forma que eles pensem em um produto do modo desejado.

Em relação a este objeto de estudo, é fundamental a criação de associações de marca fortes favoráveis e exclusivas como parte do significado da marca. Neste contexto, o posicio-

¹ O Marketing Mix é um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado e à procura de um produto (Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. A. (2008).

namento ajuda a determinar as estruturas do conhecimento de marca, podendo ser considerado assim o coração da estratégia de marketing (Keller & Machado, 2006, p. 70).

Para Carlos Sá e Daniel Sá (2002, p. 75-87), a elaboração de uma estratégia inicia-se por fixar objetivos concretos e, em um segundo momento, no conhecimento do mercado através de base de dados ou questionários para uma posterior segmentação. A seguir deve-se definir um plano de ações para cada um deles com o objetivo de fidelizar, recuperar ou prospectar novos seguidores a médio e longo prazo. Para os autores, todos esses procedimentos devem ser adaptados para uma realidade esportiva, tal como venda de bilhetes, atividades de animação, torcidas, publicidade, comunicação dos jogos e do clube, ações de promoção da equipe e dos jogadores, captação de recursos como patrocínio, dentre outros analisados caso a caso. Os autores acrescentam que para que as decisões a tomar sejam coerentes aos recursos e à capacidade do clube, é importante a realização de uma auditoria para orientação de um clube ao marketing.

Carlos Sá e Daniel Sá (2002, p. 89-111) comentam sobre a instrumentalização tática de todos os fatores passa pelo marketing mix esportivo tal como o marketing de serviços. Em outras palavras o marketing mix é o momento de tomar decisões mais práticas e objetivas descobertas pelas pesquisas e segmentação. São eles, o produto (evento esportivo), preço (ingressos), comunicação (divulgação), distribuição (acessibilidade), relações públicas (relação com a mídia), pessoas (endomarketing), processos (eficácia do serviço) e suporte físico (elementos que contribuem para que o serviço seja prestado, como estádio, bilheteria, computadores, estacionamentos, etc.).

O *brand equity* enquanto ferramenta que mede percepções pode auxiliar os profissionais de marketing e gestão a desenvolver estratégias mais sólidas e coerentes com seus respectivos públicos-alvo. Ao medirmos as associações de marca, estamos voltados para o conhecimento que o consumidor tem de uma determinada marca, no caso em questão, dos clubes de futebol. O conhecimento dos dados oriundo dos consumidores torna possível uma maior assertividade tática, refletida no marketing mix esportivo. Os resultados são mais positivos para o clube como um todo e ampliando o seu *brand equity*, fechando assim um ciclo que tem como ponto central o consumidor esportivo.

3.5. O consumidor esportivo

Este presente estudo visa compreender a percepção dos consumidores para uma posterior retenção e prospecção de torcedores fiéis a programas de marketing. O primeiro passo para este objetivo consiste na compreensão do torcedor, o que ele representa e sobretudo como ele

se conecta às marcas esportivas. Para isso, se considerarmos o marketing 3.0 de Kotler (2010), o trabalho de segmentação não pode mais ser apenas demográfico e sim psicográfico. É neste momento que surgem os *drivers* que auxiliam os profissionais de marketing e gestão na compreensão dos valores do torcedor. Rein et al., (2008), identifica alguns aspectos de que eles chamam de “conexão” entre o torcedor e o esporte. Esses “conectores” nada mais são do que associações de marca, que uma série de autores (Gladden & Funk, 2001 e 2002; Bauer et al. 2005 e 2008; Ross et al. 2006 e 2008; Biscaia et al. 2013 e 2016) irão levantar em seus modelos de *brand equity* que serão analisados nesta pesquisa.

Para Daniel Sá e Carlos Sá (2002), uma das principais peculiaridades do marketing esportivo é seu consumidor que pode ser o próprio produtor do produto. Como já foi visto, além de ser uma atividade de lazer, a cobertura do esporte por parte da mídia cresceu amplamente e isso insere ainda mais o esporte no dia-a-dia das pessoas, torna o ambiente de negócios mais competitivo e consumidores mais exigentes de forma que se faz necessário uma comunicação mais efetiva com públicos-alvo. Rein et al. (2008), acrescentam que os canais de entrada são a forma de os produtos esportivos se vincularem aos torcedores. São eles, a prática esportiva, a experiência no local, a mídia, a divulgação boca a boca e os mentores. Através destes canais o consumidor conhece o esporte em questão, adquire conhecimento seja pela prática, por notícias (boas ou ruins), através de amigos ou pessoas de sua confiança, os mentores. Todos esses canais atualmente estão cada vez mais integrados entre si, exigindo maior poder de gestão dos gerentes (Rein et al., 2008). Sá & Sá (2002) acrescentam que as pessoas tem dado mais atenção à saúde, aumentando o interesse em praticar atividades esportivas, deixando de ser meros expectadores. A partir disso, o torcedor passa a um segundo nível, quando tem contato com os pontos de relacionamento (Rein et al., 2008), meio pelo qual os produtos esportivos precisam se vincular aos torcedores. Essa conexão ocorre de fato através de alguns elementos fundamentais que facilitarão o envolvimento com o esporte, seja ele qual for. Para os autores, existem 3 tipos de conectores:

- Os fundamentais que são o astro (qualquer produto potencialmente vendável) e o local;
- Os da comunicação social que são a interação social e a família;
- Os conectores de busca que são a experiência indireta (desejo de estar sempre em contato com o esporte), incerteza (tensão provocada pela imprevisibilidade do esporte) e utopias (nostalgias, desejo de um esporte sem influência da indústria).

Todos esses elementos se assemelham muito com associações de marca citadas por diversos autores como por exemplo Aaker (1991) e Keller (1993), que colocam as associações de marca como pensamentos e ideias que um indivíduo ou sua memória tem para um bem ou serviço em particular. Por isso, poderíamos alocar cada um desses 7 fatores (astro, local, interação social, família, experiência indireta, incerteza e utopias) como associações de marca. Mais a frente, juntamente com definições e estudos de outros autores, será possível identificar as relações que mais estão adequadas ao universo particular do futebol e dos programas de marketing analisados por esta pesquisa.

Para Sá & Sá (2002), pode-se afirmar que o esporte é, basicamente, um serviço e que por isso, o fator humano, a atenção sobre este consumidor e a organização interna são essenciais quando se avalia o fator qualidade na gestão do esporte. Para os autores é importante gerir as percepções de qualidade, de forma que a satisfação final do consumidor sempre exceda as suas expectativas geradas. Neste sentido, entender o processo decisório dos torcedores é um fator decisivo para transformar o vínculo das pessoas com os esportes em participação ativa nos seus eventos, pois muitas das decisões de mínima escala causam impacto (Para Rein et al. 2008). Desta forma, conseguimos tirar algumas conclusões a respeito do processo de compra. Apesar da importância de entender o comportamento do consumidor, é interessante para executivos, gestores e marketers proporcionarem uma experiência positiva de forma holística. Com apoio de Keller (1993) é possível compreender que uma boa imagem de marca constituída carrega consigo lembranças e conhecimento suficientes para gerar comportamentos positivos através de boas avaliações. Portanto, a gestão integrada facilitará a construção de uma boa percepção por parte do torcedor.

Neste cenário Carlos Sá e Daniel Sá (2002) destacam três fatores que consideram a base do comportamento de consumo: socialização, envolvimento e compromisso. Eles ressaltam que o ambiente individual e externo também podem influenciar. O primeiro diz respeito ao processo pelo qual os indivíduos interiorizam e desenvolvem capacidades, atitudes e ações face ao papel esportivo que possam vir a desempenhar. O segundo está relacionado à toda predisposição afetiva para se dedicar ao esporte. O terceiro compreende a frequência e a duração que o indivíduo estabelece com o esporte. Em seguida os autores traçam o que seria o processo de tomada de decisão:

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

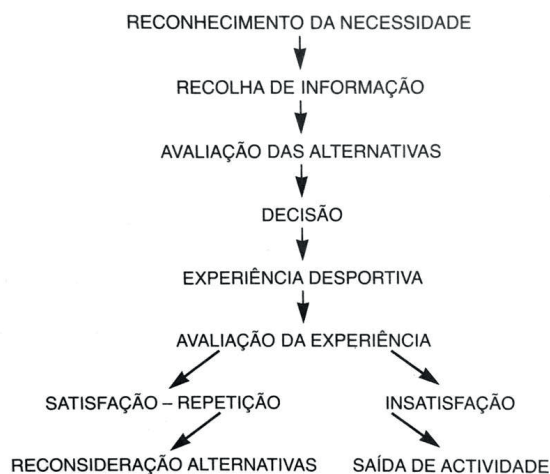


Figura 1: O processo de tomada de decisão (Carlos Sá & Daniel Sá, 2002, p. 59)

Relacionado ao mesmo tema, Rein et al. (2008), apresentam a ferramenta Fator de Decisão do Torcedor, o FDT. Para eles, o objetivo do FDT é justamente entender quais os fatores que mais influenciam os torcedores na hora de tomar decisões relacionadas com o esporte preferido. Trata-se ao mesmo tempo de um diagnóstico e de uma ferramenta de avaliação que ajuda os responsáveis pelos clubes e empreendimentos esportivos a refinar suas metas em matéria de conexão com os torcedores, e de avaliar o progresso em relação à consecução de tais objetivos. Desta forma, é possível ter um controle maior dos torcedores e suas percepções, bem como projetar metas baseado em resultados avaliados e o grau de importância de cada fator, o que será decisivo na distribuição dos investimentos. Os autores ainda acrescentam que quando se utiliza o FDT, quanto mais elevado o escore total, maior a eficiência da equipe na atração de torcedores. A avaliação tem grande valor para a administração em matéria de identificar quais as áreas que apresentam necessidade de melhoria, e quais aquelas em que a equipe terá mais proveito com investimentos destinados a aumentar sua média de público.

Semelhante ao FDT, existem os modelos de medição de *brand equity*, o valor de marca. Alguns destes modelos, desenvolvidos por diversos pesquisadores (Gladden & Funk, 2001 e 2002; Bauer et al. 2005 e 2008; Ross et al. 2006 e 2008; Biscaia et al. 2013 e 2016) levam em consideração a perspectiva do consumidor, neste caso, o torcedor. O desafio está em perceber quais são os fatores mais importantes para cada tipo de abordagem, como por exemplo, o fortalecimento de programas como os de sócio-torcedor.

Quanto ao seu grau de envolvimento, Rein et al. (2006) coloca a Escala de Envolvimento do Torcedor como sendo um instrumento capaz de mensurar a intensidade dessa lealdade, bem

como de ajudar os executivos a encontrar novas formas de aumentar o envolvimento desses fãs. Dos 7 níveis da escala (fanáticos, conhecedores, agregados, colecionadores, gastadores, curiosos e indiferentes), eles acreditam que a maior atenção dos executivos deve ser para os 5 níveis centrais, isso porque para atrair o torcedor, o último nível exige grande investimento que pode ser melhor aplicado a níveis mais interessantes e próximos da marca (p. 95). O primeiro nível conta com torcedores emocionalmente muito envolvidos e raramente faltam com seu intenso apoio, que por vezes pode se refletir em atos indevidos e requerem especial atenção. Nível a nível, diferentes estratégias podem ser criadas, sempre tendo com atenção recompensas de acordo com o grau de envolvimento.

Em jeito de conclusão

Assim, caracterizar o esporte como um fenômeno social de relevância mundial, entendemos como ele veio a se tornar uma atividade profissional e econômica que movimenta grandes valores todos os anos. Este processo evolutivo fez com que o marketing e o esporte se cruzassem para um melhor gerenciamento de todo processo de comunicação e geração de valor. O conceito de marketing 3.0 de Kotler vem de encontro às necessidades e obstáculos que a indústria esportiva enfrenta, cada vez mais saturada e competitiva, tornando-se crucial uma administração com foco no torcedor e em sua compreensão, de forma a cativar, manter e atrair novos torcedores. Neste novo ambiente se formam torcedores mais exigentes e bem informados que pedem por diferenciação e relevância só obtidas através da compreensão de como e por onde eles se conectam com o esporte, bem como quais os fatores críticos para cada esporte e cada clube. O objetivo é criar um maior envolvimento e ampliar o poder de atração dos esportes que só pode ser atingido quando se entende os clubes como marcas que precisam ser geridas de forma holística para transmitir a experiência mais concisa possível sobre a imagem e o posicionamento.

4. O FUTEBOL

4.1. Origens

Segundo Duarte (1994) e Ferreira (2007, cit. por Ianni, 2008) é extremamente complicado precisar a origem do futebol. Não há ao certo essa informação, podendo chegar à até 4.500 anos antes de Cristo, mas pode-se dizer que com certeza, houve sim, inúmeros jogos com bola e muitos parecidos com o futebol na Antiguidade e Idade Média.

Os esportes sempre estiveram presentes em todas as civilizações do mundo. E através dessas civilizações, o futebol foi concebido, modificado e refinado. No México há 3.400 anos atrás e um pouco depois com os Maias, nativos jogavam um esporte semelhante, com uma bola de borracha (Fremantlemedia, 2000, cit. por Ianni, 2008). Na China, algumas obras literárias chinesas como Tão Tsé e Yang Tsé, relatam algum tipo de jogo com bola por volta de 2.600 a.C., que teriam sido levadas ao Japão em 1.400 a.C., através do Budismo. No ano de 776 a.C., os gregos criaram um jogo chamado Epyskiros, parecido com o futebol, com quinze jogadores de cada lado (Unzelte, 2002). Quando os romanos conquistaram a Grécia, eles passaram a praticá-lo também, não como diversão, mas sim como um meio de praticar exercícios com fins de treinamento militar. (Borsari, 1975; Ferreira, 2007; Fremantlemedia, [ca.2000], cit. por Ianni, 2008).

Entre 1060 e 1510 aproximadamente, na Grã-Bretanha, o jogo com bolas provocaram muitas confusões e acidentes, pois esses jogos com bola eram disputados entre povoados. Essa disputa era brutal e sangrenta, provocando conflitos entre os povoados. Modalidade muito semelhantes também passaram por França e Itália. Durante o século XVII os jogos de bola passaram por diferentes transformações. Apesar de oficialmente proibido na Grã-Bretanha, o jogo começou a ganhar espaço e essa proibição foi aos poucos se acabando. Em 1660, o rei Carlos II tornou-se o primeiro monarca a autorizar a prática do futebol. No mesmo ano, na Inglaterra surgem as primeiras regulamentações, principalmente no que se refere ao número de jogadores, tamanho do campo de jogo, os gols e os arqueiros, devido ao nome dado aos gols: arcos. A bola era de couro e o gol era validado quando a bola passava por entre os arcos (Encyclopaedia Britannica, 1987; Duarte, 1994 cit. por Ianni, 2008). Em 1840 o futebol foi introduzido nas escolas públicas da Inglaterra e este é um ponto muito importante para analisar o desenvolvimento do esporte. O tempo destinado à prática esportiva era dividido entre o futebol e o rugby, introduzido em 1823 após a bola ter sido conduzida com mão em uma quebra de regras. A violência da modalidade rugby no entanto, fez com que alguns clubes preferissem delinear melhor as regras e passou-se a jogar a bola apenas com os pés: era o início do football um pouco mais próximo da forma que o conhecemos hoje. Em 1846, as primeiras regras são criadas e o football começa a ser praticado nas escolas e nos clubes (Borsari, 1975). Alguns meses depois, fica decidido que segurar a bola com as mãos e atingir o adversário estavam proibidos. Desta maneira o pessoal do rugby decidiu trilhar o seu próprio rumo, separando-se do football e tendo as suas próprias regras. Desta maneira, football e rugby passam a ser esportes diferentes (Borsari, 1975). Um fato que contribuiu muito para o futebol foi à fundação da International Football Association Board em Londres em 02 de Junho de 1886, era a única entidade responsável em manter, modificar e harmonizar as regras do jogo (Duarte, 1994).

A prática foi levada à outros países através dos missionários, convencendo as classes trabalhadoras a praticarem o esporte. Praticado por indivíduos ricos e para que esse esporte se tornasse conhecido no mundo inteiro, era imprescindível que o povo também o praticasse. A industrialização foi fundamental para o desenvolvimento do futebol, pois se observava o crescimento de times populares da classe operária (Fremantlemedia, 2000, cit. por Ianni, 2008). Em 1871 iniciaram-se as competições internacionais e com ela a necessidade de criar uma regulamentação que abrangesse todos os praticantes do mundo foi criada, em 1904, a FIFA (Federação Internacional de Futebol Amador). A partir de 1920 o futebol passou a ser disputado nos Jogos Olímpicos. No dia 28 de maio de 1928, no Congresso de Amsterdã, Jules Rimet e seus companheiros decidiram a realização do I Campeonato Mundial. Ficou estabelecido que esse torneio se realizaria a cada quatro anos e que o primeiro seria realizado em 1930 no Uruguai, como homenagem às suas conquistas olímpicas em 1924 e 28 (Unzelte, 2002). Após o início muito tumultuado, a Copa do Mundo tornou-se a competição de uma modalidade esportiva mais importante do mundo. O sucesso dos mundiais é incontestável, milhões de espectadores assistem às competições (Ferreira, 2007, cit. por Ianni, 2008).

4.2. Popularidade

Segundo a FIFA Magazine (2007), o futebol é a modalidade esportiva número um do mundo com 270 milhões de pessoas envolvidas ativamente no esporte, cerca de 4% da população mundial na época. A pesquisa contou com a colaboração de suas 207 afiliadas pelo mundo. Em reportagem da CNN (2017), o esporte é o mais assistido do mundo e um de seus embasamentos são os dados levantados pela FIFA, que afirma que a Copa do Mundo de 2010, teve cerca de 3,2 milhões de espectadores no mundo.

O site Total Sportek (s.d.) formulou um ranking baseado em 13 itens que explicam a popularidade de cada esporte. Os critérios foram: base global e audiência, audiência televisiva, número de ligas profissionais no mundo, acordos de direitos televisivos, patrocínios, média de salário das maiores ligas, maior competição e número de países representados, presença nas mídias sociais, proeminência na mídia, relevância no ano, domínio regional, igualdade de gêneros e, finalmente, acessibilidade. Desta forma temos novamente o Futebol com a primeira colocação, com o basquete aparece em segundo lugar, seguido pelo críquete, tennis e atletismo. Segundo o mesmo site, o futebol tem 4 bilhões de seguidores, seguido pelo basquete com 1 bilhão e críquete com 2 bilhões, porém com números mais desfavoráveis em outros quesitos.

Segundo Bromberger (2001, p. 34), existem duas principais fontes responsáveis pela popularidade do futebol. Primeiro, o esporte teatraliza a vida social «sob a ilusão realista dos valores que constituem o mundo contemporâneo» e, segundo, ele encarna um leque de «possibilidades identificatórias, que classifica, exalta, diz e torna visível o pertencimento».

Na primeira questão, Bromberguer (2001, cit. por Ianni, 2008) destaca que o futebol apresenta simbolicamente os principais eixos da vida contemporânea. Exalta o mérito e a performance ao mesmo tempo em que revela a incerteza e a mobilidade dos status individual e coletivo. Tem a capacidade para encarnar o ideal de uma sociedade democrática em que se vence por mérito e não por nascimento, representado através de grandes ídolos como Pelé, Zidane, Maradona, Ronaldo. Ao mérito individual, acrescenta-se a força do trabalho em equipe, «da solidariedade, da divisão de tarefas [...] , a imagem do mundo industrial da qual é um produto histórico» Bromberguer (2001).

No segundo ponto, Bromberguer (2001, cit. por Ianni, 2008) coloca a capacidade do futebol de mobilizar e demonstrar pertencimento é também responsável por sua popularidade. Os estilos de jogos das equipes também são emblemas da identidade, embora nem sempre correspondam às práticas reais dentro do campo.

Em jeito de conclusão

Desta forma, consegue-se constatar que o futebol é, de fato, um esporte mundialmente reconhecido, consumado através de números e pesquisas que o colocam não apenas em primeiro lugar, mas com uma larga vantagem frente aos outros esportes. A razão para o futebol ser um esporte tão popular seria em grande parte devido à sua capacidade de representar características do nosso dia-a-dia como o mérito individual e coletivo com doses de incerteza, além de sua capacidade de gerar pertencimento.

5. DESIGN MANAGEMENT

Michael Farr é o autor do livro *Design Management* de 1965, considerada a primeira literatura abrangente sobre o tema. Antes disso, o design teria sido reconhecido como profissão em 1945 (Best, 2006 cit. por Sousa, 2012) e apenas no final dos anos 50, o design industrial se revelou como prioridade na maioria das gestões empresariais (Lorenz, 1986 cit. por Sousa, 2012). Para Farr, estabelecer e operacionalizar um rede de comunicações clara - que envolva todos em um projeto que precisa ser coordenado desde sua concepção, passando pelos protótipos e até ser

finalizado e lançado - é a função de um gestor de design. Ele reforça essa colocação, indicando um grande número de produtos mal concretizados existentes no mercado e insiste que são estes os exemplos que «perpetuam o desvario que defende que o design valoriza exclusivamente a aparência» (Farr, 1966 cit. por Sousa, 2012) que ainda considera este tipo de gestor como «integrador do design e dos designers». Assim, quebra-se o paradigma de que o designer se preocupa apenas com a aparência estética. Gorb (1990) identifica os pecados crônicos do designer face à organização, denunciando a falta de esclarecimento na apresentação de métodos de quantificação dos seus contributos, levando a que estes sejam julgados subjetiva e esteticamente. Do outro lado, o gestor, denunciará alguma relutância com o design na valorização do produto enquanto reflexo da organização. Tais comportamentos resultarão em algo como «um rio enorme de incompreensão entre o design e o mundo empresarial» (Gorb, 2001, cit. por Sousa, 2012, p. 73). Se buscarmos em Potter (1980, cit. por Mozota, 2011, p. 15), veremos uma definição sobre a atividade do design que é bastante abrangente e vai de encontro com os pensamentos em torno do design enquanto ferramenta de gestão: «em termos mais amplos, design é uma atividade que confere forma e ordem para atividades cotidianas.»

Brigitte Mozota (2011), professora e responsável pela promoção internacional da disciplina, ressalta que o design é vítima de uma frequente confusão pois pode referir-se tanto a uma atividade (o processo de design) quanto ao resultado dessa atividade ou processo (um plano ou forma). A professora, acrescenta que a mídia tende a aumentar a confusão usando a palavra design para falar de formas originais, mobília, luminárias e moda, sem mencionar o processo criativo por trás delas. Para Mozota (2011), o design tem o objetivo de estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos e serviços e a tarefa de descobrir e avaliar as relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas. Desta forma, se torna mais simples evitar as armadilhas de abordar o design na perspectiva do resultado, ou seja, como gerador de estética e aparência.

O posicionamento dicotômico do design como ciência ou arte é controverso, uma vez que o design é tanto ciência quanto arte. As técnicas de design combinam o caráter lógico da abordagem científica e as dimensões intuitivas e artísticas do trabalho criativo. O design estabelece uma ponte entre arte e ciência, e os designers veem a natureza complementar desses dois domínios como fundamental. O design é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação. A gestão também é uma atividade de resolução de problemas, sistemática e de coordenação. (Mozota, cit. por Mozota, 1998, p. 17)

Mozota (2011), resume que o processo de design criativo é multidisciplinar e iterativo, vai além da simples produção de resultados visuais porque o design está inserido em muitas áreas de tomada de decisão gerencial. Assim, o design é um processo interno que integra pesquisa de

mercado, estratégia de marketing, marca, engenharia, desenvolvimento de novo produto, planejamento de produção, distribuição e políticas de comunicação corporativa. Isso vai de encontro à esta dissertação, que se propõe a compreender o mercado de forma a ajustar as estratégias de marketing e marcas esportivas através de uma comunicação relevante, coerente e eficaz.

Com relação às marcas, o design é um elo na cadeia de uma marca ou um meio de expressar valores da marca a seus diferentes públicos. Estrategicamente, o design é uma ferramenta para tornar visível uma estratégia (Mozota, 2011). Bonnie B. Briggs, lidera o setor de identidade corporativa e é gerente de comunicação da Caterpillar. Seu trabalho presente consiste em criar iniciativas para conscientização de marca por parte dos funcionários da empresa, que então percebem o papel da identidade corporativa e passam a aceitar sua própria responsabilidade pessoal pela construção da marca. Briggs tem um papel como integradora, influenciadora, professora e facilitadora, tendo acesso a todas as unidades de operação de todas as decisões que envolvem a marca ao redor do mundo.

Liderei um trabalho de equipe que dirigiu uma avaliação abrangente de nossos valores, competências, atributos e posicionamento nas comunicações. Com essas informações, conseguimos criar um conjunto mais objetivo de ferramentas para avaliar todas as decisões relativas à marca. Então, criamos um programa educacional para mostrar às pessoas como usar as ferramentas. Com o tempo, o conceito de ‘Uma Voz’ disseminou-se pela organização. Agora, é parte de nossa cultura corporativa. (Briggs cit. por Mozota, 2011, p. 32)

Mozota (2011), defende que o design é diferenciador, coordenador e transformador. Diferenciador na medida em que busca a melhora de marcas, produtos e serviços de forma a ampliar seu valor financeiro e incrementar as vendas, através do valor percebido pelo cliente. Coordenador, pois age como uma ferramenta eficaz no desenvolvimento de produtos, coordenando e reduzindo conflitos, motivando e melhorando a comunicação de equipes interdisciplinares. E, finalmente, transformador, no momento em que a estratégia do design cria valor, melhorando o relacionamento entre a empresa e seu ambiente, antecipando uma visão clara dos futuros mercados e da concorrência, criando novos mercados e prevendo tendências que podem ter efeito direto no posicionamento da organização. Mozota (2011), conclui que toda atividade de design necessita know-how de solução de problemas. O design, a partir de uma visão global dos funcionários e da empresa, ajuda a estruturar o ambiente e torná-lo compreensível. O design promove uma melhor construção da realidade percebida do momento e a realidade desejada, auxiliando no processo de melhoria e transformação.

Em jeito de conclusão

Assim, pode-se concluir que o design e a gestão tem o mesmo objetivo de resolução de problemas através de um processo sistemático, lógico e ordenado. Essa aproximação, apesar de parecer contrastante devido a natureza mais tangível da gestão e mais intangível do design, é fundamental em um mercado saturado de informações, produtos e serviços e que é necessário buscar a solução não apenas em números, mas também através de percepções. Se aliar ao marketing, o design trabalha para identificar essas necessidades ou modificar as percepções de valor dos consumidores, como benefícios, e que têm impacto sobre seu comportamento. O estabelecimento da marca é o processo de diferenciação mais empregado. A diferenciação e o gerenciamento de marca são parte da gestão do design e este, por isso, é um ativo estratégico no *brand equity*. Desta forma, o *design management* tem influência direta nesta pesquisa, uma vez que seus conceitos são aplicados de forma a encontrarmos melhores soluções de comunicação e marketing para clubes esportivos, baseado nos seus próprios consumidores.

6. BRANDING

6.1. Origens

Certamente, as perspectivas em mudança do entendimento histórico são a melhor introdução que podemos ter para os problemas práticos da vida real. Então, certamente, um sério esforço para entender a interação da mudança e da continuidade nos assuntos humanos é a única introdução adequada que os seres humanos podem ter ao confuso fluxo de eventos que constitui o mundo adulto real. (McNeill, 1985, p. 2 e 3)

Somente através do estudo da história podemos entender como as coisas mudam; só através da história podemos começar a compreender os fatores que causam a mudança; e só através da história podemos entender quais elementos de uma instituição ou uma sociedade persistem apesar da mudança. (Stearns, 1998, sem página)

O estudo da história de um determinado assunto nos permite entender suas mudanças, as causas, atualidade, evolução e nos dá orientações para sua prática no presente. Somente examinando a história da gestão da marca, é possível compreender os fatores que influenciam a criação, a mudança ao longo do tempo e a efetividade potencial de um sistema de gerente de marca em um atual e incerto ambientes de negócios (Fullerton & Low, 1994, p. 173). Assim, entender as origens do *Branding* nos permite compreender sua realidade atual, através da análise de sua evolução desde essa origem até o âmbito dos dias atuais. Nesta parte, este estudo quer dedicar algumas palavras às origens do *branding* e entender como e de que forma ele se relaciona com outras disciplinas,

como o marketing e o design. E, compreender, de que forma ele deixou de ser apenas uma ferramenta para se tornar uma disciplina independente e tão importante para os mercados globais.

6.2. Desenvolvimento das marcas manufaturadas 1870-1914

O *branding* existe, de uma forma ou de outra, há séculos (Cerqueira, 1930). Segundo Machado (2006), a motivação original do ato de «marcar» era possibilitar que artesãos e outros identificassem os frutos de seu trabalho de modo que os clientes pudessem reconhecê-los facilmente. Existe ainda uma outra teoria que vem da marcação de animais à ferro quente. Isso até hoje é chamado de *branding* e era uma forma de marcar a propriedade.

«Ao marcar seus produtos, os fabricantes assumiram a responsabilidade para eles.» (Strasser 1989, p. 30-31). Apesar de parecer bastante óbvia, essa afirmação fazia toda a diferença no século passado e logo seria percebida.

Mais tarde, quando os europeus começaram a se estabelecer na América do Norte, levaram consigo a convenção e a prática de utilizar marcas. Os fabricantes de remédios patenteados e produtores de tabaco foram os pioneiros do *branding* nos Estados Unidos, em 1870 (Keller & Machado, 2006). Portanto, povos mais antigos utilizavam o recurso de marcar seus produtos como forma de identificá-los, caracterizando assim a qualidade e as características únicas de seu produto, até mesmo protegendo-os de cópias. O tempo passou e mesmo hoje, o uso das marcas para estes fins ainda existe, salvo os devidos avanços das culturas, tecnologias e sociedades.

Por volta de 1870, muitos empresários perceberam algumas melhorias no ambiente que proporcionavam facilidades para o avanços de produtos com marca. Segundo Machado (2006), destaca-se a melhoria dos transportes, comunicações, processos de produção, embalagens e das propagandas, as mudanças nas leis de proteção às marcas, o aparecimento das instituições de varejo, a urbanização e alfabetização crescentes. Em suma, o ambiente parecia favorecer o desenvolvimento de produtos de consumo de qualidade consistente que, através da publicidade em grande escala, poderiam ser consumidos e seriam claramente identificáveis pelos consumidores (Low & Fullerton, 1994).

Low e Fullerton (1994) destacam que, neste período, a construção da marca foi distinguida pelo desenvolvimento e a gestão de marcas realizada pelos próprios proprietários de empresas e gerentes. Marcas como Heinz e Coca-Cola, gigantes hoje, iniciaram seu desenvolvimento a partir das iniciativas de seus proprietários. No entanto, os autores acrescentam que como uma revolução que eram, as marcas enfrentaram muitos obstáculos, como a des-

confiança do consumidor, comerciantes, varejistas e seu público interno, mais exigido e confuso diante de uma vasta gama de produtos. As lojas de departamento, por sua vez, optavam por priorizar suas próprias marcas. Porém, as marcas superaram parte da resistência através de campanhas educativas e publicidade pesada que enfatizavam seus benefícios.

6.3. Novos métodos de gestão 1915-1929

«Marcas bem-sucedidas eram para esquemas de marketing, que construíram empresas poderosas» (Strasser 1989, p. 52). Em linha com as mudanças fundamentais, gerência de marca passou de proprietários-empresários e altos gerentes gerais para funcionários especializados a nível médio e superior, que em geral, trabalhou em estreita colaboração com agências de publicidade (Low e Fullerton, 1994, p. 177). Low e Fullerton (1994) acrescentam que a década de 1920 teria sido a idade de ouro das marcas, uma vez que seu consumo se tornaria uma realização na vida do consumidor. Percebe-se assim que com o aparecimento do gerente geral e sua aproximação com a publicidade, os produtos atingiram *status* de desejo, pronto para satisfazer necessidades psicológicas dos consumidores.

Hotchkiss e Franken (1923, cit. por Low & Fullerton, 1994, p. 179), confirmam boa parte deste processo:

A boa vontade de alguns nomes e marcas estabelecidos é avaliado em milhões de dólares e altas fileiras entre os ativos das empresas responsáveis por eles[...]. Na grande maioria dos campos[...] praticamente cada um discrimina entre as marcas para fazer uma compra. A tendência a fazê-lo é muito mais comum hoje do que era há alguns anos atrás. Em muitas linhas tem vindo a ser considerado como a forma mais simples e mais seguro para obter qualidade e padrão de serviço.

Segundo Reed (1929, cit. por Low & Fullerton), a gestão da marca agora feita por gerentes de publicidade e gerentes de vendas tinha nas agências de publicidade uma fonte de aconselhamento para decisões relacionadas à marca, através de uma abordagem mais sistemática, baseada em conhecimento, em detrimento à dos proprietários de empresas, outrora mais intuitiva.

Low e Fullerton (1994) apontam alguns problemas enfrentados pela gestão funcional da marca na época, destacando-se a provável má coordenação em função da coordenação de várias pessoas dentre gerentes e agências de publicidade e a não atribuição de gerentes para marcas individuais, problema este acentuado à medida que cada fabricante possuía duas ou mais marcas do mesmo segmento.

6.4. O sistema de brand manager nasce e é ignorado: 1930-1945

As marcas de produtos manufaturados seguem enfrentando inúmeros desafios. Borden (1946, cit. por Low & Fullerton, 1994) destaca a chamada “Batalha das Marcas”: «Alguns atacadistas e cadeias de varejo viram oportunidades de empurrar suas próprias marcas, cujos preços mais baixos atraíam consumidores economicamente temerosos» (Borden, 1946 cit. por Low & Fullerton, 1994, p. 180). Os atacadistas com suas cadeias de lojas em expansão, tinham grande poder em sua distribuição e colocavam fortes obstáculos às marcas manufaturadas com suas marcas de próprias. Reed (1929) acrescenta que outro problema foi uma crescente desconfiança e cinismo sobre publicidade entre os segmentos mais educados do público consumidor.

Nesta altura a Procter & Gamble formalizou a figura do gerente de marca em McElroy, em 13 de maio de 1931. Elroy trabalhou no departamento de publicidade da Procter & Gamble Company. Como um executivo júnior gerenciando a campanha publicitária da marca Camay P & G de sabão, McElroy escreveu um famoso memorando de 3 páginas da empresa que estabeleceu os princípios da gestão da marca moderna. No memorando, McElroy argumentou que as empresas deveriam designar uma equipe de marketing separada para cada marca de produto individual, como se fosse um negócio separado. Este inovador sistema de gestão de marcas seria eventualmente adotado por empresas de produtos de consumo em todo o território dos EUA (Thomas, 2009, p. 44 e 45). Apesar da inovação, Low e Fullerton (p. 180) comentam que a ideia de divisão da responsabilidade do departamento havia sido usada por lojas de departamento desde antes de 1900. Os autores ainda acrescentam que o exemplo não foi prontamente seguido por outras empresas, que mantiveram o sistema de especialistas funcionais, destacando Roger (1962, cit. por Low e Fullerton, 1994, p. 180): «algum tempo deve passar antes de qualquer inovação entra em uma fase de adoção em larga escala». Provavelmente a nova ideia teria enfrentado a oposição de posições mais conservadoras.

Buckinham (1946, cit. por Low & Fullerton), destacou que o forte retorno das marcas manufaturadas imediatamente após a Segunda Guerra Mundial foi outra indicação da eficácia da gestão de marcas. Durante a guerra, o desvio de recursos para o esforço militar tornaram escassas as marcas conhecidas. No entanto, várias empresas continuaram a anunciar durante a guerra para manter a consciência da marca. Pesquisas em tempos de guerra mostraram que as marcas de fabricantes estavam ganhando preferência ante os produtos de revendedores e sem marca, apesar da sua escassez. A pesquisa citada feito pela Brand Names Research Foundation em 1945, a qual descobriu que 78% das compras do consumidor foram selecionados com base da insistência da marca ou reconhecimento dela.

6.5. A era dos gerentes de marca: 1950 - Hoje

O boom econômico após a Segunda Guerra Mundial induziram o aumento na renda pessoal, a taxa de natalidade e o crescimento da classe média suburbana. Centros comerciais regionais brotaram. Uma explosão de novos produtos, a crescente demanda para as marcas nacionais, bem como o impacto da publicidade televisiva aumentou a importância das marcas e publicidade para o suporte delas. Marcas de fabricante teve uma segunda era dourada. Para permanecerem competitivas, as lojas de departamentos abandonaram sua política anterior à guerra de desprezar essas marcas em favor das marcas domésticas. (Low & Fullerton, 1994, p. 181)

Assim como foi constatado na história do marketing esportivo, a televisão teve aqui um papel fundamental para as marcas e sua promoção. Segundo Buell (1975, cit. por Low & Fullerton), em 1967, nos Estados Unidos, 84% dos grandes fabricantes de bens de consumo teve os gerentes de marca. Mas, por quê?

Eldridge (1966), ajuda-nos a compreender melhor este processo:

O crescimento das empresas de marketing e a proliferação de linhas de produtos e produtos tornou imperativa que o diretor de marketing teve de cessar a tentativa de gerir, supervisionar e coordenar a comercialização de tantos produtos, para não falar de seu caráter diverso, fez uma impossibilidade física [...] para formular e executar planos de marketing para todos [...] Muito menos que ele tinha tempo para se familiarizar com as necessidades de todos esses produtos. (Eldridge, 1966. Capítulo 15, p. 4)

Alguma coisa tinha que dar: ou ele tinha que encontrar alguma forma despir-se de parte da responsabilidade, ou a função de comercialização sofreria de muito pouca atenção [...] Ter dividido funcionalmente [...] não teria resolvido o problema porque o diretor de marketing ainda teria de coordenar todas essas atividades separadas. A única alternativa parece ser para atribuir a responsabilidade total de marketing para um grupo de produtos, para um assistente, de outro grupo para o outro e assim por adiante. Esses assessores se tornaram conhecidos como gerentes de marca. (Eldridge, 1966. Capítulo 16, p. 2)

Logo se percebe que os gerentes de marca foram figuras que ajudaram no processo de coordenação entre áreas, liberando outros profissionais para atuarem em sua real função. Segundo Low e Fullerton (1994), alguns fatores colaboraram para essa expansão dos gerentes de marca, tal como o grande número e diversidade de produtos, o encaixe com as necessidades estruturais e organizacionais das empresas e o encaixe com o «conceito de marketing».

As empresas agora correm mais riscos se lançam em novos mercados, com novos produtos em novos segmentos. As agências de publicidade perdem seu papel de conselheiras e parceiras para se dedicarem à análise de mídia, negociação e trabalho criativo. Por fim, Collier (1964, p. 45), nos coloca que «A gestão de conceitos de produtos, bem executado, é o conceito de Marketing na sua melhor forma.» Apesar de toda a burocracia existente, o gerente de marca era visto como o elo de ligação com o conceito de marketing, fazendo, assim, com que a função se tornasse mais aceita e vista como positiva.

Em pouco tempo, os gerentes de marca se tornaram uma «moda» e na mesma velocidade, começaram a ser alvo de críticas (Printer's Ink, cit. por Low & Fullerton, 1994, p. 182 e 183).

Que autoridade teria o gerente de marca para garantir a conformidade desses gerentes funcionais no apoio à sua marca? Raramente a autoridade combinava plenamente a responsabilidade. (Printer's Ink, 1960, cit. por Low & Fullerton, 1994, p. 182 e 183).

Se os gerentes de marca tinham pouca autoridade, como eles poderiam ser responsabilizados pelas vendas de sua marca, muito menos pelos seus lucros? Além disso, que jovens executivos talentosos iriam querer tal trabalho? Mas se, no entanto, se a autoridade dos gerentes de marcas se aproximasse de sua responsabilidade, então «sua autoridade é capaz de colidir com a dos executivos operacionais, com confusão e frustração resultantes (Alexander e Berg 1965, p. 319). (Low & Fullerton, 1994, p. 183)

Devido à pressa existente, que impedia uma análise real de necessidades das empresas, bem como os candidatos, jovens e muitas vezes inexperientes, recebiam uma carga de responsabilidade desproporcional e desconheciam os processos internos e não tinham qualquer tipo de autoridade. Como resultado, muitos caíram diante das barreiras impostas por processos antigos e funcionários mais conservadores e temerosos à esses profissionais.

Low e Fullerton (1994), colocam que apesar de todos esses problemas o sistema se manteve por ser bastante resiliente, além disso, o fato de a maioria dos gerentes não terem responsabilidades sobre os lucros das empresas, fizeram com que o cargo permanecesse em muitas delas. Seu poder reduziu, compartilhado com outros gerentes, a exemplo da P&G, que inseriu o gerente de categoria acima dos de marca, por volta de 1987, de forma a reduzir a competição entre as marcas da própria empresa (Fortune, 1989). Gemmill e Wilemon (1972, p. 194), mostraram que os gerentes de marca geralmente tinham boas habilidades de relacionamento interpessoal, o que lhes permitiu exercer influência sem poder coercitivo.

Em 1988, alguma forma de estrutura gerente de marca tinha sido adotada por quase todas as companhias de produtos de consumo americanas (Business Week, 1988). Low e Fullerton (1994) complementam, dizendo que, no entanto, a gestão e ambientes organizacionais dessas empresas estavam começando a mudar dramaticamente sob uma variedade de pressões. Estes alterações põem em causa o futuro do gerente de marca sistema. Para eles, os gerentes de marca que se adaptaram em um ambiente burocrático, onde o tempo era quase sempre curto, hoje é considerado nocivo para as marcas.

Um sistema de gerente de marca fortemente modificado seria o ideal e deveria ser posicionado para oferecer às empresas a flexibilidade empresarial, criatividade e de construção de relacionamento habilidades que são fundamentais fatores de sucesso hoje. Para realizar esses benefícios, gestão de topo devem encorajar os gestores de marcas funcionar como empresários removendo as camadas hierárquicas que circundam-os e dando a gerentes de marca, tanto mais responsabilidade e a autoridade de reunir recursos, como para

mais desenvolvimento de marca. Trabalho de equipe e a construção de relacionamentos dentro e fora da organização deve ser incentivados. As habilidades de negociação das quais os operadores históricos têm sido valorizadas, agora devem ser dirigidas para o exterior. Gerentes de marca iriam se concentrar menos em publicidade e situações internas e mais nos clientes de retalho e consumidores finais. Um sistema de gerente de marca empreendedor, como previsto aqui, preenche os requisitos da 'reengenharia empresarial' (Hammer & Champy, 1993, especialmente os capítulos 3 e 4). Assim, tal como o conceito gestor marca adaptado para o burocracias corporativas das décadas de 1960, 1970 e 1980, ele também pode adaptar-se às organizações mais enxutas dos anos de 1990. A adaptação imaginado aqui, no entanto, é tão fundamental que no efeito que abriria uma nova era de gestão de marcas. (Low & Furlerton, 1994, p. 187 e 188)

Analisando as origens dos sistemas de gestão de marca e a própria função de gerente de marca em si, percebemos que este só sobreviveu devido à sua capacidade de adaptação constante. A história só tem nos comprovado que o mundo, a sociedade, as culturas estão em constante mudança e evolução e o advento de novas tecnologias como a televisão e a internet, funcionam como catalisadores deste movimento. O Marketing evoluiu junto com os consumidores, que cada vez mais conectados, não apenas se tornaram exigentes (Sterling, 2017) como também desenvolveram novos anseios. Como vimos com Kotler, o marketing 3.0 é a era dos valores, o foco em um consumidor ativo e co-criador, um consumidor que determina o valor de qualquer marca através de suas percepções. E é neste momento específico em que se percebe duas disciplinas distintas, mas que caminham juntas: o marketing e o *branding*.

Keller e Kotler (2006, p. 5), definiram um conceito para marketing como sendo «A arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.» Hoje, o marketing 3.0 mantém estas mesmas funções, porém, enxerga no *branding* e na gestão das marcas mais do que uma simples ferramenta, pois este extrapola alguns de seus conceitos básicos para buscar outros. Se consultarmos Allen e Simmons (2003, p. 113), eles definem a marca como «A experiência global disponibilizada pela organização aos seus empregados, clientes, e outros; uma distinta e focalizada agregação de promessas intangíveis e benefícios e atributos tangíveis.» percebemos que o *branding* trata as empresas de forma global, trabalhando experiência e promessas intangíveis aos consumidores. Se compararmos definições, percebemos que embora ambas as disciplinas trabalhem as marcas, o marketing está numa dimensão muito mais funcional e tangível da marca, que trata sobretudo da comunicação e administração de produtos e mercados. Já o *branding*, focaliza-se numa dimensão mais emocional e intangível, administrando percepções dos *stakeholders*. Neumeier (2006) complementa ao dizer que a marca não é um produto e que a gestão de produtos, ou as vendas, a distribuição, a qualidade desses produtos é diferente da gestão de uma marca na medida em que esta é algo muito menos tangível - uma aura, uma

camada invisível de significado que cerca o produto. Muito tempo antes disso, acadêmicos observaram que a própria função de marketing está a mudar (Webster 1992, cit. por Fullerton & Low 1994) em resposta a mudanças rápidas no ambiente (Achrol 1991, cit. por Fullerton & Low 1994). Mais recentemente Aaker (2015), coloca que a construção de marcas é estratégica, muito diferente dos esforços táticos que estimulam as vendas. Portanto, conseguimos entender que o *branding* tem a mensagem que permeia todo o negócio e sua essência, capturando as percepções do consumidor para auxiliar o marketing em sua tarefa de definir os mercados e manter e atrair clientes através da geração de um valor que hoje em dia é exigência de qualquer consumidor moderno, fruto de um ambiente em rápida transformação.

Aaker (2015) finaliza a questão, dizendo que depois de posicionado, o marketing tem muito a oferecer ao desenvolvimento de estratégias de negócios, a começar por insights de clientes que podem e devem permitir iniciativas de crescimento e se tornar a base da alocação estratégica de recursos. Além disso, a alma da estratégia de negócios é a segmentação do mercado e a proposição de valor para o cliente, ambos influenciados pela equipe de marketing.

6.6. Algumas definições de Branding

Segundo o dicionário de Cambridge, *branding* pode ser definido como «o ato de dar a uma empresa um design ou símbolo específico para anunciar seus produtos e serviços.» Essa simples definição, aborda pouco sobre o *branding*, que pode envolver diversas disciplinas. Machado (2006), reforça essa percepção indicando que *branding* é o conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo. Envolve diversas atividades como design, naming, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação. Por isso, o *branding* requer a integração de um conjunto de atividades e uma visão e comprometimento de longo prazo. Hislop (2001), aprofunda um pouco mais a definição, afirmando que *branding* é o processo de criação de uma relação ou uma conexão entre o produto de uma empresa e a percepção emocional do cliente com a finalidade de gerar segregação entre a concorrência e fidelizar os clientes. Kapferer (2004) e Keller (2003), respectivamente, definiu-o como um cumprimento das expectativas dos clientes e sua satisfação consistente. Diogo (2008) diz que «através dos processos de gestão de marca, os gestores podem criar factores de diferenciação dos produtos face à sua concorrência. Desta forma, o *branding* acrescenta valor que se pode traduzir em melhores e maiores resultados financeiros para as empresas. Por esta perspectiva, as marcas podem ser encaradas como um bem intangível, que requer um tratamento e uma gestão cuidada». Berthon, Hulbert e Pitt (1999) salientam

que há mais de um século que as marcas têm sido imprescindíveis para o desenvolvimento da organização de marketing. Portanto, de algum modo, pode ser encarado como o ato de gerir uma marca para criar diferenciação e atrair e prospectar consumidores atingindo seus anseios criando imagens associadas de modo a distinguir marcas em categorias de produtos.

De acordo com Schultz (2005, cit. por Figueiredo, 2009), o *branding* pode ser pensado a partir de duas correntes teóricas distintas. A primeira, denominada Identidade Corporativa, vem dominando o pensamento da disciplina e concebe a gestão de marcas a partir do produto, do marketing e da comunicação visual. Essa perspectiva enfatiza a criação de um posicionamento que diferencie a empresa no mercado de consumo, considerando a identidade como fruto de uma escolha estratégica da alta administração, devendo ser projetada, de forma racional e deliberada, interna e externamente. Já na segunda abordagem, denominada Identidade Organizacional, desenvolvem-se novas formas de compreender as práticas de gestão de marca, principalmente quando se analisa os processos comunicativos que a empresa estabelece com seus públicos a partir da ótica dos Estudos Culturais (Hall, 2003, cit. por Figueiredo, 2009) e a da Semiótica Cultural (Bakhtin, Voloshinov, 1979, cit. por Figueiredo, 2009).

Os autores da segunda corrente de *branding* adotam uma visão estratégica e interdisciplinar da comunicação, onde a identidade organizacional não é mais vista como algo acabado, mas permanentemente construída nas interações da empresa com seus *stakeholders*, sendo que a comunicação, nesta abordagem, assume o papel de construtora da realidade e responsável por envolver os *stakeholders* na co-criação da marca. Logo, a comunicação passa a ser analisada como prática cultural, que influencia e mobiliza a sociedade e as organizações (Figueiredo, 2009). As duas correntes são extremamente válidas, porém, este estudo acredita que o conceito de identidade organizacional é mais adequado e compatível com os modelos de *brand equity* esportivo, uma vez que envolve os *stakeholders* na co-criação da marca a partir de suas percepções encontradas através desses modelos.

6.7. Marca

Como já foi colocado, a origem da marca data de séculos atrás. Em inglês, *brand* devida do nórdico antigo *brandr*, que significa «queimar», ato utilizado pelos proprietários de gado para identificar seus animais (Urban & Hauser, 1993, cit. por Keller, Machado, 2006). Apesar de toda evolução do termo marca, seu objetivo básico se mantém: a identificação. A American Marketing Association (AMA) (s.d.), confirma esta afirmação dizendo que a marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, com a intenção de identi-

car bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes. Segundo Machado e Keller (2006), todos esses componentes que a AMA colocou seriam os elementos da marca.

Como já foi muito bem apresentado pela história do marketing, marketing esportivo e do *branding*, compreendemos porque as marcas ganharam tanta importância nos últimos tempos. Para Neumeier (2006), nossa sociedade passou de uma economia de produção em massa para uma economia de customização de massa e nossas opções de compra se multiplicaram. Nós passamos a ter informações de sobra e tempo em falta. Como resultado, nosso antigo método de julgar os produtos comparando características e benefícios deixou de funcionar e hoje baseamos nossas escolhas em atributos mais simbólicos. Aaker (2015), coloca que em algum momento no final da década de 1980, surgiu uma ideia explosiva de que marcas são ativos, têm patrimônio e determinam o desempenho e a estratégia do negócio. Imaginar as marcas como ativos deu início a uma sequência de mudanças drásticas e profundas, alterando percepções sobre marketing e gestão de marcas, como as marcas são avaliadas e administradas e o papel dos executivos de marketing. As empresas que adotaram e souberam implementar essa visão viram a construção de marca passar de um esforço tático que podia ser delegado com segurança à equipe de comunicação para um fator crucial da estratégia de negócios.

Para os consumidores, as marcas realizam funções importantes como identificar um fabricante, permitir aos consumidores atribuir responsabilidade a um determinado fabricante ou distribuidor, ou assumir significados especiais (Machado & Keller, 2006). Jacoby, Olson e Haddock (1971), colocam que com base em experiências anteriores com as marcas e com o programa de marketing de cada uma ao longo dos anos é que os consumidores aprendem sobre as marcas, descobrindo quais satisfazem suas necessidades e quais não o fazem. Para eles, o resultado é que as marcas são um meio rápido para simplificar as decisões sobre um produto. Assim, marcas simplificam tomadas de decisão e reduzem seus riscos. Além disso, incorporam significados para os consumidores e estabelecem relacionamentos que envolvem confiança e fidelidade baseados em uma promessa de que a marca proverá utilidade e comportamentos derivados de sua comunicação e marketing. Para Keller e Machado (2006, p. 7), os benefícios gerados pelas marcas podem não ser de natureza unicamente funcional, mas também simbólicos se a marca permitir aos consumidores projetar sua auto-imagem.

Para as empresas, as marcas tem funções de ordem logística, operacional, jurídicas. Elas identificam e então simplificam manuseio e monitoramento, ajudam a organizar registros de estoque e contabilidade, proteção legal de características, nome, embalagens, design e proces-

sos de fabricação (Machado & Keller, 2006). Essas medidas de segurança são fundamentais se levarmos em conta que a marca é um ativo muito valioso.

Assim como para os consumidores, a relação de fidelidade gerada pela empresa e sua marca, garantem mais previsibilidade e segurança de demanda para a empresa, bem como gera barreiras que dificultam a entrada de outras empresas no mercado. Além disso, pode conferir vantagens rentáveis. Para Aaker (2015), a prática de preço mais elevado (preço premium), está associado ao *brand equity*. Tudo isso se forma através da diferenciação dos produtos e de sua qualidade percebida. Enquanto produtos e processos podem ser copiados, as percepções que os clientes geram pela marca não podem ser reproduzidos com tanta facilidade. Walter Landor (s.d.) disse que «Os produtos são criados na fábrica. As marcas são criadas na mente.»

Segundo Keller e Machado (2006), marcas podem ser bens físicos, produtos empresariais, serviços, varejistas e distribuidores, pessoas e organizações, produtos e serviços da internet, entretenimento (filmes, séries e televisão), localidades geográficas, ideias e causas, e claro, o esporte. Em todos os casos, apesar das diferenças que levam alguns a serem mais tangíveis e outros intangíveis, uma marca valiosa pode proporcionar mais confiança, interesse, preferência e fidelidade através de associações desejáveis. No caso dos esportes, o marketing esportivo se tornou mais sofisticado e não se contentando mais aceitar que vitórias e derrotas ditassem os resultados financeiros. Os autores colocam que as equipes esportivas estão utilizando uma combinação criativa de propaganda, promoções, patrocínio, marketing e outros tipos de comunicação para desenvolver conhecimento de marca, imagem e fidelidade, conseguindo resultados expressivos reais.

6.8. Marca x Assinatura Visual

No mundo corporativo, fora e mesmo dentro das áreas que compreendem de alguma forma os estudos que envolvem a marca, é muito comum confundirmos marca com logo. Para Neumeier (2006, p. 1), no linguajar do design, logo é um termo abreviado para logotipo e é um sinal visual da marca feito a partir de uma palavra composta com fontes por vezes personalizadas que pode vir acompanhada de um símbolo ou qualquer outro recurso gráfico. Ele acrescenta que marca também não é um sistema de identidade visual corporativa. Aliás, por esse mesmo motivo que David Aaker (2015), coloca que o termo «identidade de marca» pode ser confundido com o termos do design e portanto, «visão de marca» seria «a pedra angular da estratégia da marca e da construção da marca. Você precisa de uma descrição articulada da imagem aspiracional para a marca, o que quer que a marca seja para representar aos olhos dos clientes e funcionários» Aaker, 2015, s.p.).

Portanto, conseguimos compreender que marca não é algo tão simples ou mesmo tão concreto. Para Neumeier (2006, p. 2), marca é uma percepção íntima que cada pessoa cria, o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa. O autor complementa dizendo que marca não é o que a empresa diz que ela é, é o que os outros dizem que ela é.

6.9. Marca x Produto

Kotler (cit. por Keller & Machado, 2006, p. 3 e 4), nos diz que produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para apreciação, aquisição e utilização ou consumo e que possa satisfazer uma necessidade ou um desejo. Assim, o produto pode ser um bem físico, uma loja de varejo, uma pessoa, uma organização, um lugar ou uma ideia. Na prática, a diferença entre um produto e uma mercadoria reside na capacidade do primeiro acrescentar um conjunto de valores e benefícios a sua funcionalidade básica (McDonald, 2002, cit. por Diogo, 2008). O *branding* é uma forma de criar diferenças percebidas entre os produtos, desenvolvendo cumplidade com os consumidores e criando valor. Portanto, enquanto os produtos tendem a ser mais tangíveis a marca está no conjunto de bens intangíveis de uma empresa que incluem habilidades gerenciais, competência em marketing, finanças e operações. As marcas agregam valor aos produtos para gerar diferenciação.

Ted Levitt (1960, cit. por Keller & Machado, 2006, p. 4), argumenta que:

a nova concorrência não ocorre entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas adicionam ao que sai de suas fábricas sob a forma de embalagens, serviços, propaganda, serviços para o consumidor, financiamento, conveniência nas entregas, armazenagem e outras coisas que as pessoas dão valor. Ted Levitt (1960, cit. por Keller & Machado, 2006, p. 4)

6.10. A marca esportiva

Como já posto por Martin Neumeier, marca não é o que a empresa diz que ela é, é o que os outros dizem que ela é. Com a marca esportiva não é diferente, Rein et al. (2008), colocam que a marca é uma síntese de fatos e imagens que compõem um produto esportivo, quase sempre definida por slogans, temas, locais, símbolos, características do produto e diversos outros atributos concretos e abstratos. Os atributos que vêm logo à mente da pessoa ao ouvir a menção a determinada marca constituem a identidade desta. A marca nos ajuda a distinguir um produto dos demais.

A ideia de marca se popularizou no século XX e passou a ser associado ao conceito de imagem, percepção. Rein et al. (2008, p. 112), disseram que quando o mundo dos negócios

finalmente se deu conta do poder das imagens para a atração de clientes, o mercado viu-se inundado com todos os tipos delas. Qualquer empresa lançava imagem após imagem, mesmo que nada tivessem a ver com suas funções e objetivos, para atrair atenções. Logo, no entanto, algumas dessas empresas entenderam que precisariam escolher imagens consistentes com a força da mensagem que pretendiam transmitir ao público. O executivo de publicidade Rosser Reeves (s.d.) ensinou que um produto deveria ser divulgado a partir de uma proposta exclusiva de venda, que pudesse servir para sistematizar as mensagens da empresa produtora. Outros autores como Al Ries e Jack Trout (cit. por Douglas & Douglas, 2010) passaram a chamar essa mesma proposta de «posicionamento», ou «proposta de valor», ou, ainda, «essência da marca». Com isso a marca passou a ser mais do que um conjunto de imagens. Tornou-se, na verdade, o motor de impulso e a cola de coerência destinada a dar unidade a todas as mensagens. Resumidamente, a marca forte vende e entrega uma promessa de benefício ou desempenho a determinado público, e é o que acontece nos esportes onde equipes transmitem uma determinada imagem através de seus atributos característicos e compõem uma imagem de marca para sua torcida, a qual também faz parte dessa mesma imagem. Os autores acreditam que para a indústria, as equipes em condições de se transformar em marcas que ofereçam aos torcedores uma experiência especial, capaz de não ficar na dependência de vitórias e derrotas, são aquelas que continuarão competitivas no mercado. Esses produtos maximizarão as três principais vantagens que se convertem em permanência de seu torcedor mais fiel, geram as mais diferentes conexões com eles e proporcionam seu maior interesse e retorno financeiro frente aos concorrentes.

6.11. Marca como ativo

Para Aaker (2015), a afirmação de que os ativos de marca têm valor real é um conceito que traz consequências desde a estratégia de negócios, programas de marketing, à alocação de recursos à gestão da marca. Na maioria das organizações, os três ativos mais importantes são pessoas, tecnologia da informação e marcas. Todos são intangíveis; eles não aparecem no balanço patrimonial. Todos agregam um valor à organização que é difícil de quantificar. Para o autor, à medida que a gestão de marcas se torna estratégica e ganha espaço na diretoria, com CEOs e CFOs, que podem até ter alguma simpatia pelo conceito de ativo de marca, precisarão de provas concretas da existência desse valor. Através de estudos de caso, estimativas de valor de marca e estudos quantitativos que relacionam ativos de marca com o retorno sobre as ações.

No primeiro, exemplos de marcas que construíram grande valor pode ilustrar de forma mais concreta os resultados de um bom gerenciamento de marca e retornos de investimento em

ativos considerados intangíveis. No segundo, é possível gerar o valor líquido de patrimônio da marca, em outro exemplo mais tangível. No terceiro caso, Aaker coloca que há uma forte relação entre mudanças em ROI e preços de ações. Em média, se o ROI sobe, o preço das ações sobe também. Em ambos os estudos, descobriu-se que o impacto do aumento do *brand equity* no retorno sobre as ações foi quase tão grande quanto o do ROI, chegando a 70% dele. Em geral, o impacto financeiro está relacionado ao preço premium que marcas com o *brand equity* maior pode proporcionar. Todos esses achados são evidências persuasivas de que o *brand equity* afeta o valor real do negócio e que o modelo da marca como ativo é válido.

6.12. Visão de marca

Segundo Aaker (2015), a visão de marca é uma descrição estruturada da imagem pretendida pela marca; o que você deseja que a marca represente para os clientes e outros grupos relevantes, como funcionários e parceiros. Em última análise, a visão de marca (também chamada de identidade, valores ou pilares de marca) determina o componente de construção de marca do programa de marketing e influencia significativamente todo o resto. Ela deve ser uma das peças centrais do processo de planejamento estratégico. Ele acrescenta que quando a visão de marca se encaixa perfeitamente, quando acerta o alvo, ela reflete e apoia a estratégia de negócios, cria diferenciais em relação à concorrência, encontra eco junto aos clientes, energiza e inspira funcionários e parceiros e cataliza uma enxurrada de ideias para programas de marketing. A visão de marca implica uma promessa para os clientes e um comprometimento por parte da organização. Ela não pode ser um exercício puramente ideológico. Ela precisa ser sustentada por alguma substância. Em última análise, todos os elementos de visão de marca precisam ter pontos de prova, capacidades e programas que permitam que a organização cumpra a promessa de cada elemento de visão de marca e sua proposição de valor associada (Aaker, 2015).

A visão de marca pode englobar uma essência e um posicionamento. A essência de marca abrange tudo que a marca sonha em ser e representa um tema central da visão de marca, apesar de ser opcional. A essência certa da marca pode ser extremamente funcional em termos de comunicação interna, inspiração para funcionários e parceiros e orientação de programas. O posicionamento de marca é um guia de comunicação de curto prazo que muitas vezes expressa o que será comunicado a qual público-alvo e com qual lógica. Muitas vezes, o posicionamento atual enfatiza os elementos de visão de marca que serão atraente, relevantes e exequíveis. À medida que os programas e capacidades organizacionais emergem ou os mercados mudam, a mensagem de posicionamento pode mudar ou evoluir. O elemento central do posicionamento

costuma ser uma chamada comunicada externamente, que não precisa corresponder, e em geral não corresponde, à essência de marca, que é um conceito comunicado internamente (Aaker, 2015). Aaker complementa dizendo que o processo de desenvolvimento da visão de marca começa pela estratégia e contexto, seguido do desenvolvimento de associações de marca. Antes de mais nada, é preciso ter uma análise aprofundada dos segmentos de clientes, concorrentes, tendências de mercado, forças ambientais, pontos fortes e fracos atuais da marca e estratégia de negócios no futuro.

Para Keller e Machado (2009), determinar as estruturas do conhecimento de marca desejado implica posicionar a marca bem como criar *brand equity*. Ainda segundo os autores, o posicionamento da marca está no coração da estratégia de marketing. Para Kotler (2003), posicionamento de marca é o ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes-alvo. Compreendemos assim que posicionamento consiste em encontrar a localização adequada na mente do consumidor segmentado, para que este pense no produto de modo adequado. Keller e Machado (2009) concluem dizendo que um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo o significado da marca, como ela exclusiva ou similar às marcas concorrentes e por que os consumidores devem preferi-la.

6.13. O Brand Equity

Brand equity é um conceito surgido na década de 80 e é um termo muito utilizado em inglês, por isso já vem sendo utilizado muito antes nesta dissertação. No entanto, poderia ser traduzido para «patrimônio da marca», «valor da marca» ou mesmo «equidade de marca». Segundo Aaker (1991), *brand equity* é o conjunto de ativos de obrigações vinculados a uma marca, seu nome e símbolo, que são somados ou subtraídos do valor proporcionada por um produto ou serviço a uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa. Para Martins e Blecher (2005), são todos os recursos (inclusive de inteligência) necessários para que as marcas que sejam posicionadas, comunicadas e vendidas com lucros financeiros e emocionais. Nas empresas com níveis ótimos de *brand equity*, os interesses organizacionais são compatíveis com as expectativas dos consumidores.

Segundo Keller (2006), o conceito de *brand equity* pode ser definido de várias maneiras diferentes, mas fundamentalmente, significa dotar produtos e serviços com valor de marca. Keller (2006) acrescenta que ele deve ser definido em termos de efeitos de marketing que são atribuídos exclusivamente a uma marca, mas ao atribuir estes efeitos apenas ao marketing, Keller pode suscitar algumas questões. Ao recordar o conceito de marketing, encontramos seu

conceito através de Kotler (1998), que diz ser o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Para Fraga (2006), se observada de forma pragmática, a palavra assume sua tradução literal: «mercado». Pode-se, então, afirmar que *marketing* é o estudo do mercado. É uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo visando à satisfação do cliente e respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de produção ou prestação de serviços. Portanto, considerando os conceitos de marketing aqui colocados, esta dissertação considera que o conceito de *brand equity* colocado por Keller, pode suscitar algumas dúvidas. Seria interessante complementar a definição de *branding* como efeitos de marketing e de uma comunicação efetuada por disciplinas complementares como design, publicidade e *branding*, atribuídos exclusivamente a uma marca.

Para Aaker (2015), a premissa fundamental é que marcas fortes podem embasar a vantagem competitiva e a rentabilidade de longo prazo. Para isso, um dos objetivos principais da construção de marca será desenvolver, fortalecer ou alavancar o *brand equity*, cujas principais dimensões são a consciência, as associações e a fidelidade da base de clientes. Para Keller (1993) o patrimônio da marca baseado no cliente ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca e detém algumas associações de marca favoráveis, fortes na memória. A conceitualização de Keller tem dois componentes: lembrança de marca e imagem de marca. Em seu modelo, o autor condiciona o *brand equity* a realização cuidadosa de uma série de etapas, ligadas logicamente com os consumidores. Em forma de triângulo, o bom desempenho etapa seguinte sempre depende da anterior (Figura 3).

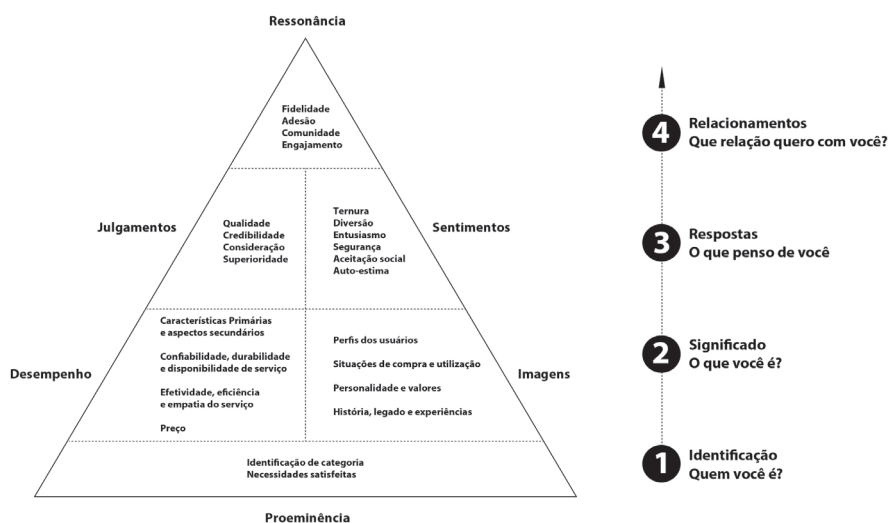


Figura 3: Estrutura do *Consumer Based Brand equity* (Keller & Machado, 2006, p. 48)

Desta forma, os autores concordam quanto aos principais elementos componentes de *brand equity*, porém pensam distintamente na forma como se atinge a fidelidade. Por um lado, Aaker (1991) conceitua o *brand equity* como uma combinação de reconhecimento de marca, associações de marca, qualidade percebida, fidelidade à marca e ativos da marca. Enquanto o modelo de Keller (1993) consiste em dois componentes: reconhecimento da marca e imagem de marca, sendo as atitudes uma consequência da imagem da marca através dos atributos e benefícios.

Pensar o *brand equity* para a indústria esportiva implica em primeiro lugar a compreensão do esporte enquanto um produto. Yoo, Donthu e Lee, (2000) colocaram que o *brand equity* seria a utilidade incremental ou valor agregado a um produto por sua marca. Desta forma, considerando que as marcas também estão presentes no ambiente esportivo, o *brand equity* existe e, assim, pode ser medido. As principais bases teóricas para o desenvolvimento de modelos de capital de marca em diferentes indústrias estão presentes em Aaker (1991) e Keller (1993). O modelo de Keller (1993) se mostrou não apenas o mais utilizado e adaptado, como também o mais simples ao identificar associações derivadas da mente do consumidor que poderiam assim serem controladas e medidas. A primeira adaptação veio através de Gladden e Funk (2001) que identificaram associações de marca relacionadas ao esporte. Ross et al., (2006) questionou que estas mesmas associações são oriundas de outros pesquisadores e não dos próprios consumidores e então desenvolveu a primeira escala com atributos e benefícios extraídos a partir dos torcedores. Esta contribuição foi bastante importante, pois além de trazer à tona novas associações relevantes, ofereceu base teórica para os estudos de Gladden e Funk, pois muitos das associações descobertas tinham forte ligação com o modelo de 5 anos atrás. Em 2008, Ross formulou o SBBE (*Spectator Based Brand Equity*) em que considerou as associações encontradas por seu estudo anterior e mediu também o conhecimento de marca. Bauer et al., (2008) criou um modelo de medição de *brand equity* em que não considera importante a medida de conhecimento da marca, pois julga que os torcedores já possuem um elevado reconhecimento de suas marcas esportivas favoritas. Mais atualmente, o SBBE foi adaptado em Portugal por Biscaia et al. (2016), numa pesquisa que mediu o *brand equity* em sócios e não-sócios dos clubes da principal liga portuguesa de futebol profissional. Este modelo considerou como base o modelo de Ross et al. (2008).

Em jeito de conclusão

Toda a compreensão do *branding* e do *brand equity* é fundamental para compreendermos sua importância para os clubes enquanto marcas esportivas com consumidores apaixonados. Ao

reconhecemos isso e entendermos os modelos desde sua origem, com Aaker e Keller, é possível trazer um conhecimento importante para a indústria esportiva entender e conhecer melhor seu público e, assim, garantir o melhor investimento possível de tempo e dinheiro no que é mais importante e relevantes para cada torcedor, bem como segmentá-lo. Como consequência, tornamos as marcas mais fortes e menos vulneráveis a resultados positivos que são imprevisíveis em qualquer esporte, inclusive o futebol.

7. O BRANDING ESPORTIVO

Para Rein et al. (2008, p. 108), é evidente que jamais se poderá esperar que todas as equipes ou modalidades esportivas sejam permanentemente vencedoras ou que proporcionem sempre competições do mais alto nível. O que é realista, para os executivos esportivos, é a vontade de estar sempre avaliando o estado presente do respectivo produto e fazendo uso permanente de princípios de consolidação de marcas para não apenas reposicionar como também melhorar suas conexões com os torcedores. Eles defendem que mesmo grandes clubes, com marcas poderosas não conseguem depender exclusivamente de vitórias para sustentar a continuidade de sua base de fãs. Problemas no ambiente interno e externo da marca podem influenciar a atração dos torcedores como a inadequação a um mercado, excesso ou escassez de exposição, comportamento dos atletas, dentre outros. Em outras palavras, é fundamental aos clubes a manutenção dos atributos de sua marca independentemente dos resultados, considerados imprevisíveis. Ainda segundo os autores (p. 117), são quatro os componentes fundamentais do *branding* esportivo para o seu desenvolvimento: segmentação, envolvimento, etos e transformação. Cada um deles tem papel significativo na formação dos alicerces do processo de *branding*.

Embora a ideia de segmentação seja relativamente nova, sua prática ocorre há mais de 3.000 anos, quando Aristóteles já reconhecia que os públicos eram diferentes e que, por isso, era necessário saber se comunicar com cada um deles. Como Kotler colocou, já no chamado Marketing 2.0, em que o foco estava no consumidor, a segmentação era fundamental. Hoje em dia, ela se tornou mais sofisticada com variáveis psicográficas, de necessidades e estilos de vida. Porém, para Rein et al. (2008, p. 119), a indústria dos esportes mostrou-se muito lenta na adoção das técnicas de segmentação. Parte da razão para tanto é que a segmentação nem sempre foi indispensável para a atração dos fãs. O apelo dos esportes e seus atletas, e a falta de concorrência, fizeram da segmentação um resultado final, em vez de uma estratégia para construir um grupo de fãs. Com o passar do tempo, a expansão dos canais e aumento de público mais individualizado, tornou essa prática mais detalhada e visa até entender o que as pessoas fazem

e porque fazem. Para os autores, a necessidade fundamental é identificar pontos de conexão específicos com cada um de seus diferentes públicos, bem como o planejamento de mercados para assinalá-los.

O envolvimento diz respeito ao grau de relação com o torcedor e seu clube. Existem 5 níveis para esse envolvimento segundo Rein et al.: o torcedor que tem conhecimento de um determinado esporte; o torcedor que verifica ocasionalmente os resultados dos jogos; o torcedor que comparece ou assiste regularmente aos eventos desse esporte; o torcedor que acompanha o esporte em todos os seus canais de distribuição; o torcedor que faz de determinado esporte parte integral de sua vida. Em todas elas o grande desafio é se relacionar com uma grande massa de pessoas onde se torna complicado ter relações mais estreitas.

O terceiro grande fundamento das marcas esportivas está no *etos*, no caráter e valores do comunicador conforme entendidos, ou presumidos, pelo público (Rein et al., 2008, p. 126). Em outras palavras, o *etos* seria o julgamento do público a respeito de quem emite a mensagem. Como Keller coloca em seu modelo de gestão de marca, o CBBE, os julgamentos nada mais são do que o modo como os consumidores reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagem de marca (Keller & Machado, 2006, p. 54). Para Rein et al. (p. 127), no ambiente esportivo funciona da mesma forma. É o torcedor quem decide o que é, ou não, digno de uma credibilidade, que pode ser estabelecida quando as expectativas dos torcedores são satisfeitas em um número determinado de patamares, como confiabilidade, qualidade da atuação, expectativas superadas e reconhecimento e correção de eventuais erros. Ou seja, um *etos* forte pode conferir mais resistência à marca diante de adversidades ou uma maior atração por parte dos *stakeholders*.

Por último, para Rein et al. (2008, p. 131), a transformação, no nosso contexto, é a mudança direcionada de um produto da indústria dos esportes em marca, a fim de acentuar as forças, reduzir as fraquezas, e enfrentar adequadamente as pressões da concorrência. O processo de transformação envolve:

1. Auditoria: Avaliação da necessidade de definição ou redefinição da marca, analisando a situação atual, os concorrentes, tendências culturais e determinar uma visão.

2. Inventário: Definição dos ativos da marca, definindo sua essência, valores e sinergia entre as marcas envolvidas (jogadores, ligas, etc.).

3. Objetivo: Definição dos segmentos visados através da análise de características do mercado, exigências do marketing e disponibilidade de recursos.

4. Plano: Determinação da escala da transformação.

5. Construção: Construir a marca para os segmentos visados, que serve como um guar-

da-chuva comum para todos os segmentos, atributos e imagens escolhidos e para o próprio produto. Deve possuir um arquétipo, um caráter, diferenciação e poder de estrelismo.

Em jeito de conclusão

Um dos pontos fulcrais desta estudo mora em compreender a importância do *branding* para as marcas esportivas no sentido de controlar, na medida do possível os atributos da marca. A manutenção de outros atributos independente do sucesso esportivo, fortalece a marca uma vez que essa não ficará dependente de variáveis imprevisíveis, como vitórias e derrotas. A segmentação será importante na comunicação com diferentes torcedores de forma a promover um maior envolvimento com esse que, consequentemente, irá ampliar a força dos valores da marca esportiva em questão.

8. INDÚSTRIA ESPORTIVA²

A Brand Finance é uma empresa especializada em avaliação de marcas e na avaliação de ativos intangíveis. Todo ano, ela emite relatórios em que expressa o valor de inúmeras marcas, inclusive as de futebol. Em seu processo, chamado de «Royalty Relief», ela estima as prováveis vendas futuras que são atribuíveis a uma marca e calcula uma taxa de royalties que seria cobrado pelo uso da marca. No cálculo, eles levam em consideração a força da marca (medida através do investimento da marca, *brand equity* e performance da marca), «taxa de royalties» da marca e as receitas da marca.

Através de valores tangíveis e intangíveis, medidos através de empresas de consultoria como essa, consegue-se ter uma ideia dos valores financeiros que o futebol é capaz de mover ano a ano. Para fins comparativos, há 10 anos atrás (2006), o Manchester United, segundo colocado daquele ano atrás do Real Madrid, tinha o valor de marca avaliado em 265 milhões de dólares. Neste ano, o novo relatório da Brand Finance apontou o clube como líder, com o valor de marca avaliado em nada menos do que 1 bilhão e 170 milhões de dólares. Em 10 anos, a marca do Manchester se tornou quase 5 vezes mais valiosa. Segundo Keller e Machado (2006, p. 20), o sucesso do Manchester está muito relacionado à televisão, por isso, não apenas a cobertura dos jogos, como também a jornalística, coincidiu com grandes realizações da equipe. Se aproveitando dessa exposição, o clube chegou a ter incríveis 79% de lembrança de marca por parte da população chinesa.

² Todos os valores são aproximados, considerando as taxas cambiais de fevereiro de 2017.

No levantamento de 2016, a Brand Finance destaca que o clube vendeu suas principais estrelas e ainda assim teve seus rendimentos com venda de mercadorias elevado, confirmando assim uma posição invejável de ter uma marca tão popular que dispensa jogadores estrela para alavancar as vendas. Além disso, a mal sucedida temporada de 2015 (base para o levantamento de 2016) mostra que o valor de marca não caiu, mesmo com o baixo rendimento em campo. A empresa justifica o êxito à forte presença da marca nas duas maiores economias do mundo: China e Estados Unidos.

No levantamento do site «Total Sportek» (acessado em fevereiro de 2017), o futebol possuía mais de 4 bilhões de seguidores no mundo, sendo o mais popular, sobretudo na Europa. A reportagem levanta alguns fatores e dados para explicar essa popularidade como sua acessibilidade e o domínio das manchetes. A Copa do Mundo é a competição esportiva mais assistida do mundo, com 3,9 bilhões de pessoas sintonizadas em algum momento da competição. Quatro de cinco competições mais bem pagas no mundo são de futebol sendo a UEFA Champions League a maior, com 1,5 bilhões de dólares em prêmios. A Premier League inglesa, é transmitida para 212 países com mais de 5 bilhões de espectadores sintonizando algum ponto da temporada. A SkySports e a BT Sports pagaram mais de 5,3 bilhões de libras esterlinas para conseguir os direitos de transmissão por 3 anos. O futebol detém o maior número de ligas profissionais no mundo, presente em mais de 50 países. Com relação à patrocínios e salários, a Adidas, segundo o relatório da Brand Finance 2016, paga cerca de 160 milhões de dólares por ano ao Real Madrid que paga mais de £300.000 semanais ao jogador português Cristiano Ronaldo.

Em 2006, os top 20 clubes mais valiosos do mundo segundo a Brand Finance somavam juntos cerca de 2 bilhões e meio de dólares em valor de marca. Dez anos mais tarde essa quantia não parou de crescer, chegando a impressionantes 11 bilhões de dólares. Segundo a Deloitte, empresa londrina de consultoria e auditoria, estimou em 2015 que as receitas dos top 20 clubes mais ricos do mundo somavam 7.4 bilhões de euros. Deste valor, 43% são receitas comerciais, 38% direitos de transmissão e 18% vendas. Outro dado relevante é que todos os clubes são europeus, sendo 8 ingleses e com a presença de 4 italianos, 3 espanhóis, 3 alemães, 1 francês e 1 russo. Se considerarmos os top 30, acrescentam-se duas nações: Portugal (Benfica) e Turquia (Galatasaray e Fenerbahçe). Por comparação, se considerarmos os números de 2016, o Real Madrid, com cerca de 620 milhões de euros em receitas, teria uma receita superior ao PIB de 5 países (ESPN Brasil, 2016). Levando a comparação para os clubes brasileiros, a diferença ainda é abissal: os 20 clubes brasileiros mais ricos somados totalizam 1 bilhão de euros, sendo o Flamengo o clube com maior receita: 110 milhões de euros. Em 2017, esse valor ultrapassou os

150 milhões de euros (segundo dados retirados de reportagem do site globo.com). Já do lado europeu, os top 20 juntos somam 9,5 bilhões de euros, cabendo 620 milhões ao Real Madrid. Por último, o valor dos patrocínios das camisas entre brasileiros e europeus. Em 2017, o Flamengo prevê cerca de 30 milhões de dólares no valor total de patrocínios em sua camisa, sendo 12 milhões o valor pago pela Adidas pelo licenciamento dos equipamentos (globo.com). Já o líder mundial nesse quesito, o Real Madrid, irá receber nada menos do que 194 milhões de dólares, sendo 160 a parte que cabe à mesma fornecedora (Deloitte, 2016). São mais de 7 vezes mais.

O quesito redes sociais só comprova o abismo. No relatório mais recente da Deloitte (2017), o Real Madrid é o clube com o maior número de «likes» no facebook. São mais de 94 milhões de seguidores, 22 no twitter e 42 no instagram. No Brasil, Corinthians e Flamengo tem cerca de 11 milhões de seguidores cada no facebook ou quase 9 vezes menos, segundo dados do site torcedores.com.

Afinal, quais são as principais razões para este abismo? A reportagem da BBC Brasil de 2013 ouviu alguns dirigentes e especialistas em gestão esportiva, que levantaram alguns pontos importantes para explicar essas diferenças. Segundo a reportagem, qualquer transformação do futebol brasileiro depende fundamentalmente do que executivos do mundo de negócios chamam de «choque de gestão». A administração dos clubes, dos campeonatos, das finanças, tudo isso é extremamente necessário para a evolução do esporte, que tem um potencial ainda não aproveitado no país. Para Erich Beting (2013), especialista em marketing esportivo, «a gestão tem que ser empresarial, mas não precisa ser uma empresa. E isso já começou a ser feito. Precisa ter menos política no dia a dia da gestão. O que o Flamengo está fazendo, Palmeiras e Corinthians fizeram lá trás». O jornalista ainda acrescenta questões relacionadas ao calendário e à presença nos estádios: «Aqui são muitos jogos de um time só. O clube joga toda quarta e domingo, aí o torcedor escolhe em qual vai», afirma Beting (2013). «Na Europa, são 40, 50 jogos de um clube, aqui são 70, 80». Outro especialista, Amir Somoggi (2013), acrescenta que «os estádios são novos, e os problemas são velhos. O ponto principal é saber como alterar o ambiente em prol do negócio, com organização e respeito ao torcedor», explicando o porque de o país deter uma média de público inferior a países como Estados Unidos, China e a até mesmo a segunda divisão inglesa.

Em jeito de conclusão

Em resumo, é notável a força do futebol no velho continente. Os números, quando comparados com outras partes do mundo e zonas de alto potencial, como a América Latina, mostram

o teor dessas diferenças. Números esses não apenas financeiros, mas também demonstrativos de desempenho. Os valores são muito diferentes, seja em cifras ou seguidores em redes sociais, vendas de camisetas ou presença nos estádios. Essas comparações levantam questionamentos importantes que são a chave para a compreensão dessas diferenças. Porque os clubes da Europa conseguem obter resultados tão mais expressivos do que em qualquer outra parte do mundo? Especialistas brasileiros comentam que é necessário haver uma transformação no futebol no que diz respeito a gestão, a começar por um processo fundamental de profissionalização do esporte, utilização de ferramentas de marketing e estratégias de marca que saibam tirar o máximo de proveito de um esporte que se mostra extremamente capaz de atrair enormes multidões e volumes financeiros. Um esporte, que como já foi dito, detém valores únicos capazes de atrair não apenas um grande público, mas junto com estas grandes empresas e marcas para formação de parcerias únicas. Não faltam benchmarks, todos europeus. O *brand equity* esportivo é apenas mais uma ferramenta capaz de auxiliar este processo. Os programas de sócio-torcedor podem ser cada vez mais aperfeiçoados de forma a prospectar e manter seus fiéis pagadores e os clubes, assim, conseguirem obter o máximo de proveito de grande motor de toda esta indústria: o torcedor.

9. OS MODELOS DE SÓCIO-TORCEDOR

Segundo Gravalde e Gronroos (1996), Magnusen et al. (2011) cit. por Biscaia et al. 2016, a ideia central das teorias de marketing de relacionamento é a existência de um relacionamento contínuo com os clientes, variando de transacional para relacional orientada. No cenário esportivo, o ambiente competitivo e as questões relacionadas ao ambiente externo e os mercados exigem que ideias como essa sejam levadas em conta pelos clubes de futebol. Existe uma paixão que não é capitalizada da melhor forma possível e os consumidores esportivos, por vezes, são apenas pontuais e não recorrentes. Neste sentido, os programas de sócio-torcedor visam a geração de uma renda regular e mensal, oriunda dos sócios que, em troca, recebem um produto mais bem acabado, bem como privilégios e experiências únicas. McDonald e Shaw (1995, cit. por Biscaia et al., 2016) reforçam essa ideia, afirmando que os clubes esportivos proporcionam acesso à programas de adesão que criam um tipo diferente de ligação com um fã, diferente de uma única interação consumidor-clube. Carlos Sá e Daniel Sá (2008, p. 66 e 67) colocam que o ato de ser sócio de um clube está apenas reservado àqueles que querem demonstrar, de forma inequívoca, esse forte vínculo. Em contrapartida, uma sociedade com o clube proporciona melhores condições para quem estabelece esse tipo de relação.

Tendo em vista os números movimentados por esses programas, percebe-se que eles se tornaram fundamentais para os clubes, sobretudo em países economicamente mais frágeis, como Brasil e Portugal. No Brasil, a renda dos sócios-torcedores do Flamengo já é a 3ª mais importante do clube (Capelo, 2015). O Benfica, clube mais popular de Portugal, lucrou cerca de 14 milhões de euros em 2015, segundo reportagem do jornal *Estadão* (2013). É importante salientar a diferença entre sócios e portadores dos bilhetes de temporada; mais do que um grande número de sócios, é essencial manter os adimplentes, aqueles que pagam suas mensalidades em dia. Os sócios pagam ao clube mensalmente e têm acesso a alguns benefícios, como descontos em ingressos. Já os portadores de bilhetes de temporada, garantem acesso a todos os jogos do clube em seu estádio, pagando apenas por este bilhete. Tudo depende, é claro, da forma como cada clube conduz os benefícios.

Alguns estudos presentes em Biscaia et al. (2016) levantam questões relativas às diferentes percepções que sócios e não-sócios têm de seus clubes. Os autores fazem uma análise comparativa desses dois diferentes públicos para concluir que os sócios têm, de fato, uma ligação maior com a marca. No caso deste estudo, baseando-se em Bauer et al. (2008), espera-se descobrir associações de marca relevantes para esses públicos e identificar quais os fatores estão mais ligados à sua fidelidade, bem como sua tendência a ser fiel e pagar assiduamente o programa. Assim, ter instrumentos eficazes e relevantes para o marketing conseguir comunicar e atuar da melhor forma possível, no sentido de atrair, reter e prospectar novos sócios bem como aumentar os índices de adimplência deste produto.

9.1. Flamengo

O Flamengo é o clube mais popular do país, com cerca de 32,5 milhões de torcedores; segundo a pesquisa *Lance! Ibope* (2015). Tais dados deixam evidente o grande potencial do clube na captação de sócios-torcedores. No programa recente, reestruturado em 2013, o clube chegou a 2015 com 53.400 sócios e o faturamento de 2014 foi de 30 milhões de reais (Capelo, 2015). Esse valor representa a 3ª maior fonte de renda do clube, ficando atrás apenas das cotas de transmissão para a TV e bilheteria, segundo o site *Máquina do Esporte*. Além disso, o tíquete médio em 2014 foi R\$ 43,63, um valor elevado para a realidade brasileira. É difícil comparar o programa com outros, pois os critérios para manutenção dos contribuintes variam muito, assim como a forma com que esses valores são divulgados nos balanços dos clubes. Vale destacar, nesse programa o critério de inadimplência, de apenas 7 dias, e o pagamento sempre em cartão de crédito (Capelo, 2015; Oliveira, 2015).

Até a presente data, o modelo consiste em 8 modalidades que variam de 18 a 200 reais. Entre os principais benefícios estão os descontos: desde pacotes de transmissão de TV, produtos licenciados e de parceiros, até nos ingressos. O membro acumula pontos que podem ser trocados por experiências exclusivas e ganha também prioridade na compra de ingressos. Para o vice-presidente de comunicação do Flamengo, Gustavo Oliveira, o modo como o clube divulgou o programa foi importante na manutenção dos sócios durante o ano. «O conceito de ajudar o time ajuda a fidelizar o torcedor. Ele não paga apenas para ir aos jogos».

Em entrevista ao site do clube, Cláudio Pracownik, vice-presidente de finanças exaltou a importância da torcida e o programa de sócio-torcedor. As receitas oriundas do programa, somados com os da bilheteria somam 65,8 milhões de reais e quase ultrapassa as receitas de patrocínio que juntas rendem ao clube 68 milhões de reais.

A importância (da torcida) é absurdamente grande. Primeiro pelas receitas diretas. O sócio-torcedor oferece ao torcedor do Flamengo a participação direta na receita do clube. Ele coloca o dinheiro, o dinheiro vai para o clube, o clube o utiliza em benefício do futebol. É democracia na veia, participação direta. A bilheteria também é uma participação direta. Mas também existe a participação indireta do torcedor. A questão é que a grandeza do clube e a credibilidade que nós temos junto aos demais stakeholders e participantes no mercado vêm do tamanho da nossa torcida. Cada vez que eu vou a um patrocinador, mostro para ele a imensidão de nossa torcida que está distribuída por todo o país, apresento dados que comprovam a exposição que o Flamengo e, assim comprovo os benefícios inigualáveis de se associar sua marca a do Flamengo. Da mesma forma, do tamanho e da distribuição geográfica de nossa torcida decorre a imensa procura por produtos licenciados do Clube do qual recebemos uma comissão por produto oficial vendido. Então, a maior dependência que nós temos, seja direta ou indiretamente, é dos nossos torcedores. A grandeza do Flamengo, a potência, a credibilidade que o Flamengo tem, ela é absolutamente dependente dos nossos torcedores. E isso a gente sempre pôde contar. (Pracownik, cit. por Abirached, 2017)

Em resumo, esse programa foi aqui descrito devido à transparência de seus dados e ao grande potencial que tem, ainda inexplorado. Dono da maior torcida do Brasil, o clube sofre por viver em uma economia frágil, mas ainda assim detém um modelo que não se preocupa com o número de sócios e sim a qualidade deles. Com um tíquete médio bastante razoável, o clube ainda precisa saber tirar proveito de torcedores que estão longe do estádio e que representam aproximadamente 75% do total da torcida, formalizando um caso bastante peculiar.

9.2. Benfica

O SL Benfica é o clube mais popular de Portugal segundo pesquisa da Vox Populi (2015), com cerca de 4,7 milhões de torcedores no país, o que torna o clube europeu com a maior porcentagem de torcedores de um país (The European Club Footballing Landscape, 2014). O fato

curioso é que, segundo a mesma pesquisa, existem 14 milhões de benfiquistas no mundo, sendo 6 milhões só em Angola. Durante muitos anos o programa de sócio-torcedor dos portugueses foi um *benchmark* para muitos outros clubes por atingir números interessantes como os 235.000 indicados pela Revista FIFA The Weekly (2014, p. 29), o que representa 4% do número total de seus torcedores. Por este motivo, esta porcentagem, ficou conhecida popularmente como “índice Benfica”, devido ao seu bom desempenho, buscado por vários outros clubes (Globo.com, janeiro 2015). O programa é antigo e bastante simples: foca em benefícios como desconto nos ingressos, nos produtos e na entrada ao museu do clube; jogos exclusivos; visita gratuita ao estádio; participação em assembleias gerais e direito a voto. O destaque do programa é o Red Pass, bilhete anual de jogos, que apenas os sócios tem a possibilidade de aquisição. Os valores variam tendo como referência o estádio: o sócio que mora a mais de 50 km do Estádio da Luz paga uma mensalidade menor.

No entanto, em 2015, o clube necessitou fazer uma recontagem de sócios. Na nova contagem, excluindo os sócios falecidos e aqueles que comunicaram a desistência, o Benfica teria 247.859 associados. Desse número, 35% dos associados tinham quotas em atraso (mais de um ano sem pagar) e, portanto, o clube “perdeu” mais de 100 mil sócios, chegando ao número 157.000 – perdendo a primeira posição para o Bayern, que diz ter cerca de 251.000 sócios em 2014.

Tais situações dificultam a formalização de números e reforçam a importância dos torcedores realmente fiéis, com pagamentos em dia. Além disso, vale ressaltar a importância do tíquete médio, pois, segundo dados de Capelo (2015, p. 15), os portugueses informaram no balanço financeiro referente a 2013/2014 ter 236.044 associados, mas não divulgaram um dado fundamental: quantos desses estão com mensalidades em dia. A receita que o Benfica obteve com a «quotização» em 2013/2014 foi de apenas € 3 milhões. Com a ressalva de que, do total, 25% da receita com sócios foram enviados ao Benfica SAD, o «Benfica empresa», em 2013/2014. Trata-se de um detalhe contábil que impede saber quanto, de verdade, o clube gerou. Os dados, no entanto, mostram números relativamente baixos para o número de sócios que possui, denotando um tíquete médio bastante baixo.

O exemplo do Benfica ilustra a necessidade de haver programas de sócio-torcedor mais eficazes no que diz respeito a números mais fiéis e resultados financeiros mais robustos. Em comparação com o Flamengo, o ex-líder mundial de sócio torcedores tem proporcionalmente um valor financeiro muito inferior ao clube brasileiro. A situação do Benfica também ilustra uma dificuldade real em formalizar esse tipo de contagem, pois os números não são confiáveis e os valores no balanço não são bem discriminados.

9.3. Barcelona

Um modelo bastante peculiar é o do Barcelona. O clube desenvolveu uma espécie de «clube exclusivo» que não é democrático e não se importa com isso. Segundo Capelo (2015, p. 15), o Barcelona é dono de uma receita de € 50,1 milhões com 153.458 sócios ao fim da temporada 2013/2014. Os preços das cotas variam conforme assentos no estádio Camp Nou, muitos deles fixos, por isso não divulgados; mas basta dividir a receita pelo número de sócios para notar que o preço da filiação é muito superior ao do Benfica. Ainda assim, e mais uma vez, não se sabe quanto desta cifra entrou somente com as associações e quanto entrou por meio de tíquetes para toda a temporada.

Note agora uma diferença conceitual. O Barcelona não faz questão alguma de elevar o número de sócios. Um «membro», como é chamado, só consegue fazer parte do quadro se tiver parentesco com algum outro membro, seja pai ou mãe, avô ou avó, marido ou esposa, cunhado ou cunhada, padrasto ou madrasta, tio ou tia, sobrinho ou sobrinha, primo ou prima. Para alguém sem um parente para lhe introduzir, o caminho é comprar um «cartão de compromisso». Ele custa € 137 e não dá nenhum dos direitos que os membros têm: direito a voto ou participação da Assembleia Geral, preferência na compra de ingressos ou direito de comprar um season ticket. Ele só serve para um propósito: quem o tiver por três anos pode se candidatar a ser membro. Candidatar-se! A entrada não é garantida mesmo com alto pagamento e espera de três anos, e o sujeito ainda tem de ir pessoalmente a Barcelona para recebê-lo, sem entrega por correio. Não se sabe quantos se dispuseram a comprar tal cartão. O «sócio-torcedor» do Barcelona não foi feito para ser democrático, mas um clube exclusivo, para poucos e próximos. (Capelo, 2015, p. 15)

Segundo a pesquisa do Sport + Markt o clube, em 2010, tinha cerca de 57,8 milhões de torcedores: o maior número da Europa. A pesquisa do Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (s.d. cit. por Capelo, 2015) apontou que o Barcelona possui 65% dos torcedores na Catalunha. A Catalunha tem 7,5 milhões de habitantes, logo se pode estimar que o Barça tenha 4,8 milhões de torcedores na região. Dos 153.458 associados que possui, 140.078 estão na Catalunha, portanto, o aproveitamento é de 2,87%. O número é inferior ao “índice Benfica”, mas é mais crível, preciso e, portanto, um número mais palpável – apesar das diferenças de *brand equity*, que dá ao clube um poder de atração muito maior do que vários outros, resultado de uma gestão muito mais profissional e competente. Moreira (2013), atribui a esse sucesso uma série de fatores presentes em um «mapa estratégico» que teve acesso quando visitou o clube em 2008. Moreira diz que as diretrizes advindas do *staff* realmente servem de fundamento para os êxitos dentro de campo. Uma delas afirma: «Temos por objetivo posicionar o clube mundialmente como sinônimo de paixão». Por conseguinte, a filosofia do clube se baseia em contar com um time competitivo e que ainda encante a torcida. Não basta ganhar, é preciso dar espetáculo. Outra declaração do mapa estratégico revela que o propósito é «formar um time competente e

engajado com os nossos valores». Cinco dos onze melhores jogadores do mundo hoje atuam no Barça e dificilmente são vistos causando escândalos. O professor finaliza afirmando que «a gestão em curso no Barcelona nos mostra que os resultados excepcionais de qualquer empreendimento humano passam por quatro ações: precisamos ter um propósito audacioso e significativo, contar com pessoas competentes e que comunguem os valores, comunicarmos muito bem a estratégia a ser executada para que todos a compreendam e termos paciência para saborear os frutos, pois eles virão.»

Em jeito de conclusão

Os programas de sócio-torcedor visam, sobretudo, capitalizar a paixão do fã com seu clube favorito. Esse tipo de iniciativa tem como premissas um maior envolvimento e lealdade comportamental convertida em mensalidades que, em troca, devem ser retribuídas com uma maior aproximação do clube e de seus atletas com os fãs, sob forma de promoções, ofertas, presentes e, outras experiências únicas. Em países de economia mais frágil, como Brasil e Portugal, esses programas ganham uma importância enorme na gestão dos clubes de futebol profissional e no controle das percepções dos fãs diante das associações que a marca promove com seu clube, promovendo uma melhor comunicação de forma a aumentar o valor de marca.

10. GESTÃO ESPORTIVA

Em inglês, *sport management* ou «gestão do esporte» ou ainda «administração do esporte» em português (Chelladurai, 2009; Robbins, 1997 cit. por Rocha & Bastos, 2011), pode ser caracterizado, segundo Chelladurai (1993, p. 6), como «a coordenação de recursos, tecnologias, processos, pessoas e contingências situacionais para a eficiente produção e troca de serviços esportivos».

Salvo a boa definição do autor, vale ressaltar as diferenças entre o termo e o marketing esportivo, outro tema já abordado por esta dissertação. Para a Universidade do Futebol (2009), o marketing esportivo é a aplicação de estratégias do marketing tradicional na indústria do esporte. Para Kotler e Keller (1996), marketing é a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. Podemos concluir que o marketing existe em um ambiente esportivo, assim como em qualquer outro em que é necessário a manutenção dos mercados-alvo e consumidores esportivos, bem como sua retenção e prospecção através da entrega de valor.

Assim, também concluímos que as atividades de marketing representam apenas uma parte da tarefa de um gestor.

Para a melhor compreensão da gestão esportiva, é importante refinar o conceito de ambiente esportivo, dada a sua amplitude. O ambiente esportivo pode se referir não apenas aos aspectos da prática, como de vendas, serviços e outros presentes nas organizações esportivas. Para Chelladurai (2009), é preciso diferenciar organizações esportivas que utilizam a prática do esporte (clubes, academias, equipes esportivas profissionais, escolas de esporte, federações, confederações, ligas, etc) de organizações esportivas que vendem o produto derivado do esporte (empresas que fabricam material esportivo, transmitem jogos, assessoram atletas, etc). Carlos Sá e Daniel Sá (2002), acrescentam que o marketing esportivo se subdivide em 2 grandes segmentos: o de produtos e serviços esportivos que são construídos e se relacionam diretamente com o consumidor e o de ações de marketing de outros produtos ou serviços que usam o esporte como forma de se comunicar com seus consumidores. Os autores salientam que empresas como a Nike, por exemplo, nem sempre o marketing trabalha apenas em cima de produtos, mas sim no desenvolvimento de atividades esportivas. Por isso, para Chelladurai (2009), essa distinção é importante para compreendermos que o gestor esportivo deve estar preparado para atuar na organização esportiva e não nas organizações que usam o esporte para promover seus produtos.

10.1. O crescimento da atividade

O crescimento da atividade de gestão esportiva coincide com o desenvolvimento do esporte enquanto um negócio (Rocha & Bastos, 2011). Como já exposto na seção Marketing Esportivo desta dissertação, o período conhecido como «Geração da Televisão» que vai aproximadamente de 1950 a 1990, é uma fase de prosperidade econômica do pós-guerra, marcada pelo aparecimento da TV. O aparelho mudou para sempre a indústria esportiva, alterando a forma como o esporte era experienciado pelos espectadores e vivido pelos atletas.

Foi na década de 60 que os primeiros programas acadêmicos de gestão esportiva surgiram, inicialmente nos Estados Unidos (Chelladurai, 2009). Essa procura ocorre em um momento em que a comunicação está se transformando, gerando uma demanda maior do esporte e por consequência, a gestão se fez necessária em um ambiente de negócios mais complexo, com uma maior exposição na mídia e em quantidade de produtos. Em 1988 a indústria esportiva era a 22ª maior dos EUA, movimentando cerca de 63,2 milhões de dólares, quase triplicando o valor em apenas 7 anos, alcançando a marca de 11ª maior indústria (Meek, 1997; Pitts & Stotlar, 2002, cit. por Rocha & Bastos 2002). Paralelamente, como conseqüência, houve um crescimento na

área acadêmica, devido às demandas do mercado, o que é importante para os profissionais da área pois, segundo Cherlladurai (2009), a maturidade acadêmica de uma área depende, dentre outros fatores, da existência de associações profissionais e revistas científicas especializadas.

Em jeito de conclusão

Ao compreendermos melhor as definições da gestão esportiva, conseguimos diferenciá-la do marketing esportivo, bem como do *branding* que trata a gestão de marcas. Uma vez que trata da coordenação de todos os elementos que visam a eficiência da produção e troca de serviços esportivos, entendemos que é uma atividade que contém o marketing e trabalha em parceria com o *branding*, uma vez que esse último tratará da gestão da marca esportiva e aspectos perceptivos de seus consumidores. A gestão esportiva precisa estar a par do contributo do *branding* para uma maior integração da organização em si e suas atividades para o consumidor.

Esta dissertação trabalha em cima de modelos de gestão de marca voltados para o esporte de equipes, mais especificamente de futebol. Ao trabalhar as percepções de marca oriundas de seus consumidores, espera-se encontrar, como resultado, ferramentas que irão auxiliar o marketing e a gestão esportiva a melhorar e maximizar a comunicação frente a todos os *stakeholders* dos clubes de futebol, aumentando o seu *brand equity*.

11. MODELOS DE BRAND EQUITY

11.1 Valor da Marca, 1991

Keller (1993) e Aaker (1996) propuseram, talvez, as mais notáveis teorias acerca do *Brand Equity*. Aaker o conceituou como uma variável de quatro dimensões: lembrança de marca, fidelidade à marca, qualidade percebida e associações de marcas. Dentro do trabalho de Aaker, **associações de marca** são qualquer ligação na memória à marca, a **qualidade percebida** é o julgamento de uma excelência geral do produto em relação ao seu objetivo e a **fidelidade à marca** é como a capacidade de atrair e reter clientes. Antes desses três componentes serem manifestados, no entanto, o quarto componente, a **lembrança da marca**, deve estar presente. Aaker propõe, então, um modelo em que indica os componentes do *Brand Equity*, sem no entanto determinar uma medida, o que será feito por Keller (1993).

11.2. Consumer-Based *Brand Equity*, 1993

O modelo *Consumer-Based Brand Equity* de Kevin Lane Keller incorpora avanços teóricos e práticas gerenciais mais recentes, até por isso, passados mais de 20 anos o modelo se mantém atual e serve como base de adaptação para iniciativas mais recentes, como praticamente todas as analisadas nesta pesquisa. Apesar dos avanços de Aaker, o modelo surge em resposta à falta de um quadro específico para a compreensão do patrimônio da marca, pois Keller propõe a construção multidimensional do conhecimento da marca como determinante do *brand equity* baseado no consumidor. Assim, os 2 estudos têm pontos em comum: a proposta de Keller incluiu a lembrança da marca e associações de marca, duas das quatro (lembrança de marca, qualidade percebida, associações de marca e lealdade) dimensões de Aaker.

Como o nome sugere, o modelo é baseado no consumidor, ou seja, sua premissa básica mantém o cliente como o maior responsável pela força da marca. Essa força está no que eles aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre uma determinada marca como resultado de suas experiências ao longo do tempo. Por isso, a importância dos profissionais de marketing e gestores de marca compreenderem esta teoria para assegurar que os seus consumidores tenham as experiências certas relacionados às marcas gerenciadas. A resposta diferenciada dos consumidores é o que forma o *Brand Equity* é refletida em percepções, preferências e comportamentos relativos a todos os aspectos do marketing de uma marca (Keller & Machado, 1993).

Segundo Keller (1993), o capital de marca baseado no cliente é definido como o efeito diferencial do conhecimento da marca sobre a resposta do consumidor ao marketing da marca. Diz-se que uma marca tem um valor de marca de cliente positivo (negativo) quando os consumidores reagem mais (menos) favoravelmente a um elemento do mix de marketing da marca do que ao mesmo elemento de marketing mix quando é atribuído a um nome fictício ou versão sem nome do produto ou serviço. O *modelo de rede associativa de memória* vê a memória como uma rede de nós e elos de ligação (Anderson, 1983). Segundo esse modelo, reconhecimento de marca é conceituado como um nó de marca na memória, com uma variedade de associações ligadas a ele. Especificamente o conhecimento de marca pode ser caracterizado por dois componentes: lembrança e imagens de marca.

A lembrança de marca refere-se à força do nó ou traço da marca na memória, refletida pela capacidade dos consumidores identificá-la em diferentes situações. Lembrança de marca consiste no desempenho do **reconhecimento de marca** e da **lembrança espontânea de marca**. Reconhecimento de marca é a capacidade dos consumidores de confirmar exposição prévia a marca quando essa lhes é apresentada, isto é, de discriminá-la corretamente como uma marca

que já viram ou ouviram anteriormente. A lembrança espontânea de marca refere-se à capacidade dos consumidores de extrair a marca da memória quando lhes são sugeridas a categoria do produto, as necessidades satisfeitas por essa categoria ou uma situação de compra ou utilização (Keller, Machado, 2006). Uma maior lembrança de marca aumenta probabilidades de que ela venha se tornar membro do *grupo de consideração*, isto é, um conjunto de marcas consideradas para compra (Baker, et al., 1986).

A respeito das imagens marca – embora quase nunca se chegue a um consenso sobre como medi-las (Goldberg et. al, 1990) –, pode-se identificá-las como percepções de marca, refletidas pelas associações de marca guardadas na memória do consumidor (Herzog, 1963) – essa é uma visão bem aceita. É importante ressaltar aqui, é que para Keller e Machado (2006), associações de marca assumem várias formas, dependendo dos grupos de consumidores e ou dos segmentos de mercado envolvidos e podem refletir características ou aspectos do produto independente do produto em si. Portanto, o autor considera importante que as associações de marca do consumidor sejam revisadas de acordo com o tipo de consumidor, mercado, produto ou serviço envolvido, tornando-se fundamental que esse tipo de ajuste seja verificado em estudos posteriores e neste, que se propõe a estudar o comportamento do consumidor esportivo, vulgo torcedor, em um mercado esportivo em que a interface com o cliente se dá, principalmente, sob forma de serviços e experiências, não de produtos.

Uma imagem positiva é criada por programas de marketing que ligam associações fortes, favoráveis e exclusivas à marca na memória. A definição de *brand equity* baseada no cliente não diferencia a fonte das associações de marca da maneira como elas são formadas – tudo o que importa é a força a favorabilidade e a exclusividade das associações de marca (Keller & Machado, 2006).

Para que as associações tenham força, Keller nos propõe algumas etapas para a construção de *brand equity*, cujo primeiro passo é registrar a marca na memória do consumidor. Esse reconhecimento é o núcleo do diagrama e sem ele, torna-se impossível criar *brand equity*. Desse modo, com a exposição repetida de uma marca, obtém-se o seu reconhecimento e, assim, a força das lembranças pode ser promovida com informações relevantes e consistentes. Podemos, então, concluir que, ao conhecer bem seu público-alvo, a marca consegue se comunicar com mais eficiência, pois sabe o que e para quem falar, ganhando força na mente desses consumidores com o decorrer do tempo.

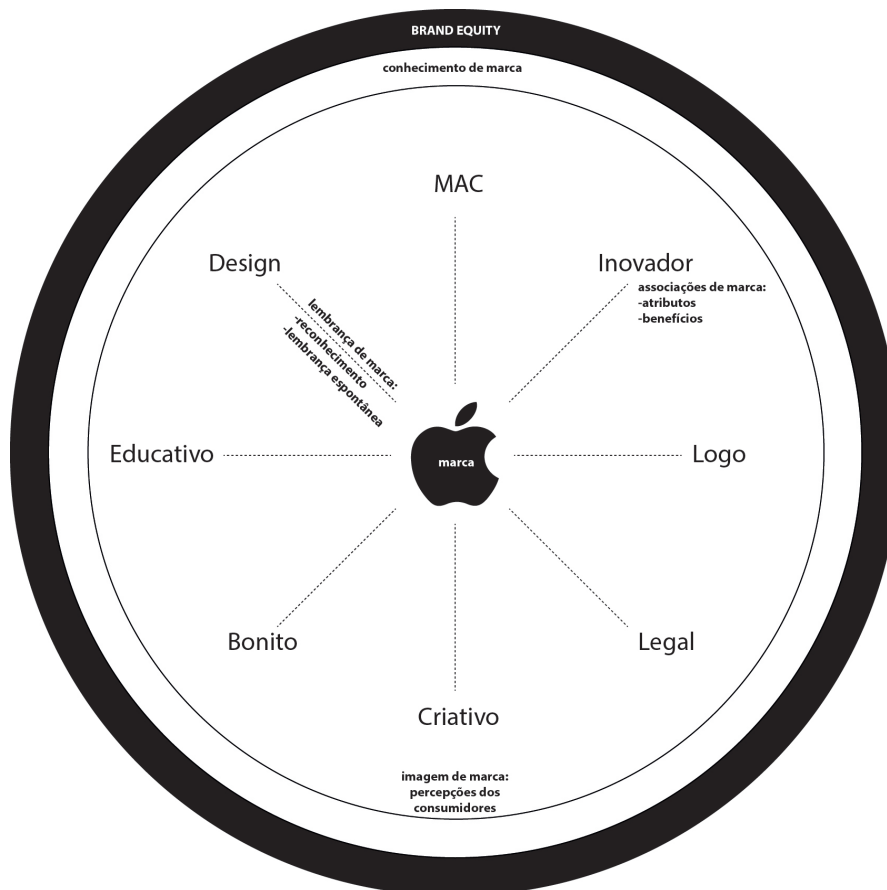


Figura 2: Exemplo de composição de *Brand Equity* com a marca Apple

Keller classifica as associações de marcas em três grandes categorias baseadas em seu nível de abstração: atributos, benefícios e atitudes. Os “atributos” são, tipicamente, as características de uma determinada marca (Keller, 1998). Por exemplo, um consumidor de desporto pode decidir ir à partida de estreia de um jogador de alto nível, um craque. Nesse caso, o jogador representaria um atributo do produto da equipe. “Benefícios”, a segunda forma de associações de marcas, representam o significado e o valor que os consumidores atribuem ao produto (Keller, 1993). Ao comprar a camisa de seu clube, o torcedor incorpora o significado de sua identificação com essa equipe. A capacidade da equipe de fornecer uma base para identificação representa um benefício oferecido por ela. Finalmente, as “atitudes” são a forma mais abstrata das associações de marcas; são definidas em termos de avaliação global do consumidor da marca e são, muitas vezes, dependente na força e favorabilidade dos atributos e benefícios proporcionados pela marca (Keller, 1998). Um consumidor de esportes que memoriza as estatísticas dados históricos de seu clube representaria alguém com uma forte e favorável atitude em direção à essa equipe.

Depois de apresentar os conceitos, Keller apresenta o modelo CBBE de construção de uma marca forte, que pode ser considerado em termos de uma sequência de etapas em que cada

uma depende do êxito anterior, o que envolve o alcance de certos objetivos com os clientes atuais e potenciais.

Identificação da marca: Quem é você? A proeminência da marca.

A primeira etapa é a base da pirâmide. Nela é preciso assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação de marca com uma categoria específica de produto serviço ou com a necessidade do cliente. Em outras palavras, é preciso reconhecê-la e lembrar-se dela dentro de uma categoria.

Significado da marca: O que você é? O desempenho e a imagem da marca

Estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.

Em relação aos aspectos tangíveis, temos os produtos e serviços, o coração do *brand equity* para Keller: o desempenho da marca refere-se aos meios pelos quais o produto ou o serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes.

Os aspectos intangíveis, dizem respeito às imagens associadas às marcas. Elas são propriedades extrínsecas do produto ou serviço incluindo as maneiras como uma marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. O conjunto de imagens de uma marca reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente e não o que pensam que a marca realmente faz. Muitos tipos de associações intangíveis podem ser ligadas a uma marca, mas devem ser destacadas: perfil de usuário, situações de compra e consumo, personalidade e valores e legado de experiências (Keller & Machado, 2006).

Respostas à marca: O que eu penso ou sinto por você? Os julgamentos e sentimentos sobre a marca.

Para Keller, julgamentos sobre a marca referem-se às opiniões e avaliações pessoais dos clientes sobre a marca; envolve o modo como eles reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagem de marca. Os clientes podem fazer todos os tipos de julgamento sobre uma marca, mas, no que diz respeito à criação de uma marca forte, há quatro tipos de julgamento imediatos importantes: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade. Já os sentimentos, são respostas e reações emocionais dos clientes em relação à marca e, segundo Kahle, Poulos e Sukhdial (1988), podem ser classificados em importância e intensidade.

Relacionamentos com a marca: Que tipo de associação eu gostaria de ter com você? A ressonância da marca.

Quando chegamos ao topo do modelo com ressonância, significa que todos os patamares anteriores atingiram níveis considerados positivos pelos gestores de marcas. Para Keller, neste ponto, a resposta por parte do consumidor se converte em um relacionamento de fidelidade entre cliente e marca, almejado por quaisquer gestores e objetivo central desta pesquisa, que trata mais especificamente de um programa de fidelidade que exige estabilidade.

Por fim talvez a mais forte afirmação de fidelidade de marca é o quanto os clientes se dispõem a investir tempo, energia e dinheiro além daqueles gastos durante a compra e o consumo da marca. Nesse caso os próprios clientes tornam-se embaixadores da marca e ajudam a estreitar os laços da marca com outras pessoas (Keller & Machado, 2006).

Keller resume que relacionamentos com a marca podem ser convenientemente caracterizados em termos de duas dimensões: intensidade e atividade. Intensidade refere-se à força da ligação de atitude e do senso de comunidade. Atividade refere-se à frequência com que um consumidor compra e usa a marca bem como se dedica à outras atividades não relacionados com compra e consumo.

Em jeito de conclusão

O *Consumer-Based Brand Equity* proposto por Keller é, até hoje, considerado um modelo para gestão do valor da marca. A prova disso está no segmento deste estudo. Para Keller, associações assumem várias formas, dependendo dos grupos de consumidores e ou dos segmentos de mercado envolvidos, por isso, todos os modelos destacados aqui vão ter como base a teoria de Keller, com adaptações necessárias que o próprio autor julga de suma importância quando se fala em outro tipo de produto. Nosso produto esportivo é, na verdade, um serviço que terá atributos e benefícios próprios e, diferentemente do CBBE, irá considerar o serviço como o centro do modelo e o maior gerador de valor para as marcas esportivas.

No caso desta dissertação, o modelo de Keller adaptado será utilizado não apenas por ser o modelo mais largamente adaptado na literatura esportiva para medição de *brand equity* como também por fornecer um quadro lógico que identifica tipos de associações de marca que podem existir na mente dos consumidores, podendo assim, controlá-las. Aaker (1991), Blackston (1992) e Keller (1993), acreditam que, como o consumidor controla a criação do *brand equity*, é importante estudá-lo dentro de sua perspectiva. No caso desta dissertação, o consumidor é o torcedor esportivo que carrega em sua mente percepções e associações acerca do produto: o jogo de futebol.

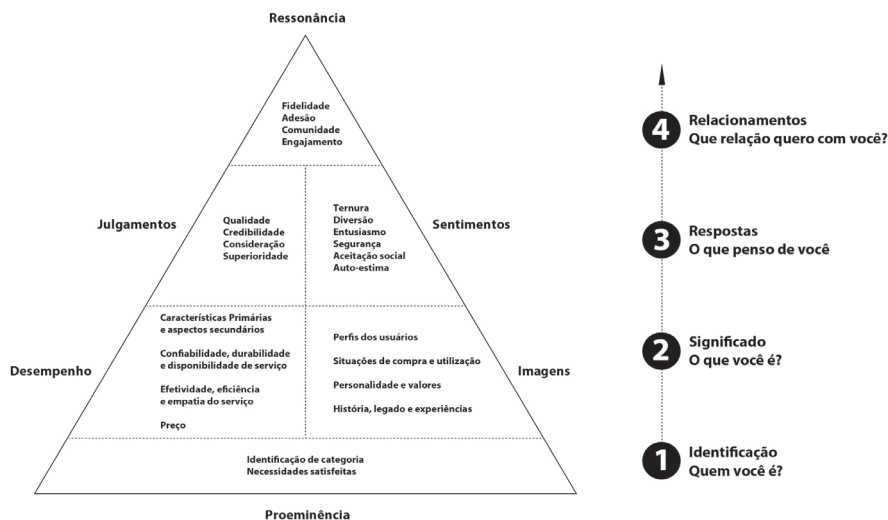


Figura 3: Estrutura do *Consumer Based Brand equity* (Keller & Machado, 2006, p. 48)

11.3. Team Association Model, 2002

Desde 1993 com o desenho do *Consumer Based Brand Equity* por Keller, não houve nenhum outro estudo que tivesse criado um modelo pensando no esporte profissional de equipes. Foi quando Gladden e Funk ensaiaram, em 2001, um artigo que examinava o link entre associações de marca e lealdade de marca. O ponto focal da pesquisa foi entender quais aspectos devem ser considerados focais para estratégias de marca.

O Double Jeopardy

Antes disso, em 1963, William McPhee observou um fenômeno que denominou «Double Jeopardy», segundo este fenômeno, as marcas de quota de mercado mais baixos têm muito menos compradores em um período de tempo e também menor fidelidade à marca. A principal implicação do Double Jeopardy é que o crescimento da participação de mercado depende substancialmente do crescimento do tamanho da base de clientes de uma marca (Byron, 2010). Portanto, os gerentes de uma marca de menor participação de mercado não devem ser repreendidos por menores métricas de fidelização de clientes. Além disso, eles não devem ser esperados para construir a fidelidade do cliente para a marca, sem aumentar substancialmente a penetração do mercado da marca. (Ehrenberg & Goodhardt, 2002). Gladden e Milne (1999) examinaram as hipóteses entre várias dimensões (sucesso, jogadores-estrela, treinador e forças competitivas) e a realização de vendas de mercadorias. No entanto, esse estudo e o outro exame empírico de *brand equity* no esporte, por Boone, Kochunny e Wilkins (1995, cit. por Gladden & Funk, 2002), basearam-se exclusivamente em dados financeiros para operacionalizar a marca capital

próprio. Embora os indicadores financeiros derivados de dados secundários tenham sido definidos para examinar o patrimônio da marca (Simon & Sullivan, 1992, cit. por Gladden & Funk, 2002), alguns estudiosos (Aaker, 1991; Blackston, 1992; Keller, 1993) acreditam que, como o consumidor controla a criação do *brand equity*, é importante estudar a equidade da marca na perspectiva do consumidor. Além disso, Milne e McDonald (1999, cit. por Gladden & Funk, 2002) sugerem que o sucesso no marketing do esporte exige compreender quais fatores influenciam o consumo esportivo em equipe. Segundo Gladden e Funk, a teoria do Double Jeopardy pode dar uma falsa impressão de que a fatia de mercado é um bom indicador de *brand equity*, pois no esporte, as fatias de mercado variam conforme a área onde o clube atua, gerando, por exemplo, menos concorrência.

Quatro anos antes, Gladden e Milne disseram que «esportes profissionais são susceptíveis de possuir *brand equity* em virtude de significado acrescentado que os consumidores esportivos podem anexar aos nomes e logotipos de suas equipes favoritas.» Os autores começaram a questionar se executivos de grandes clubes como Manchester United compreendiam os benefícios do valor da marca em suas gestões. Começa-se a perceber que os gerentes de esportes estão começando a ver suas equipes, ligas e propriedades como «marcas» a serem gerenciadas.

Devido ao produto do esporte ser único, é importante adaptar a conceituação de Keller para o cenário do esporte, tal como o próprio já defendia. Reforçando isso, Gladden e Funk destacam que o consumidor esportivo possui uma grande variedade de associações de marca que capturam benefícios experienciais e emocionais intangíveis (Mullin et al., 2000, cit. por Gladden & Funk, 2002) que recebem através do consumo do esporte.

No desenvolvimento do TAM, os autores contam com pesquisas anteriores sobre associações de marcas (Keller, 1993; Park, Jaworski, & MacInnis, 1986, cit. por Gladden & Funk, 2002), para identificar 16 tipos de associações que podem existir na mente dos consumidores e usam um questionário como instrumento para criar medidas para as 16 associações.

Atributos

Baseados em Keller (1993), Gladden e Funk determinaram atributos relacionados às equipes esportivas baseados numa vasta literatura. Existem 2 tipos de atributos:

Atributos relacionados ao produto

Estes atributos são vistos como os componentes necessários para o desempenho das funções esperadas pelos consumidores. No esporte de equipe profissional, representariam os fatores que contribuem para o desempenho da equipe. Para tanto, quatro atributos foram identificados: sucesso, jogador estrela, treinador principal e gestão. Primeiro, o sucesso é provavelmente

o mais importante criador de associações de marcas (Gladden et al., 1998). Existe uma riqueza de pesquisas documentando os resultados de sucesso, mais notavelmente aumento da venda de ingressos (por exemplo, Branvold, Pan, & Gabert, 1997; Porter & Scully, 1982). Em segundo lugar, a presença de um (ou mais) jogador estrela numa equipe pode contribuir para a atratividade geral de uma determinada equipe (Schofield, 1983, cit. por Gladden & Funk, 2002). Os aumentos de comparecimento foram recentemente atribuídos a jogadores baseball profissional e basquete (Gotthelf, 1999; King, 1998, 1999 cit. por Gladden & Funk, 2002). Gladden e Milne (1999 cit. por Gladden & Funk, 2002) encontraram uma relação positiva entre o treinador principal e vendas de mercadorias da equipe. Além disso, para os autores, há evidências que sugerem que o treinador pode ter um impacto na criação de associações de marca. Finalmente, a noção de gerenciamento de uma equipe para as percepções dos consumidores é nova. Garbarino e Johnson (1999) sugerem que a tomada de decisão é guiada pela confiança que um consumidor sente em relação organização de marketing.

Atributos não-relacionados com o produto

Em contraste, atributos não-relacionados ao produto afetam a compra ou o consumo, mas não afetam a performance global do produto (Keller, 1993). Na equipe, há quatro atributos não-relacionados ao produto: design do logotipo, estádio/arena, entrega do produto e tradição.

As marcas corporativas ou logos, são uma parte importante na geração de associações de marcas (Aaker, 1991, Keller, 1998). Biehal e Sheinin (1998, cit. por Gladden & Funk, 2002) sugerem que as corporações podem fortalecer as associações com uma determinada marca através do uso de um logotipo. Em relação aos estádios, para além de sua estética e o sentido de comunidade, boa arquitetura, instalações (Wakefield et al., 1996, cit. por Gladden & Funk, 2002), experiências e a abertura de novas arenas (Schofield, 1983, cit. por Gladden & Funk, 2002) podem formar associações positivas. O desejo de se divertir foi encontrado como um motivador para o fã desportivo (Wann, 1995, cit. por Gladden & Funk, 2002) e isso vale não apenas para desempenho, como para atividades dentro do estádio. A tradição está relacionada, não apenas com desempenho, como também qualquer outro tipo de continuidade ou permanência de uma doutrina, visão de mundo, costumes e valores de um grupo social (Marcondes, 1993). Kolbe e James (2000, cit. por Gladden & Funk, 2002) alargaram a definição de tradição como um estilo de jogo e um descritor genérico de «história da equipe».

Benefícios

Os benefícios seguem os parâmetros do modelo de Keller. Este, por sua vez, identificou três categorias de benefícios baseadas no trabalho de Park, Jaworski e MacInnis (1986, cit. por

Gladden & Funk, 2002): benefícios funcionais, simbólicos e experienciais.

Para Park as necessidades funcionais são «aquelas que motivam a produtos que resolvem problemas relacionados com o consumo». No âmbito dos esportes de equipe, dado sua natureza essencialmente intangível e perecível, os autores argumentam que a noção de benefícios funcionais não é particularmente aplicável na identificação de associações de marcas nesta configuração.

As necessidades simbólicas são aquelas «que satisfazem as necessidades geradas internamente para auto-aperfeiçoamento, posição, pertencimento a um grupo ou identificação do ego». Sugerimos que a identificação do fã e a aceitação do grupo de pares tenderiam a ser benefícios simbólicos. O primeiro diz respeito a identificação com uma determinada equipe que satisfaz a necessidade de um consumidor esportivo se filiar a algo bem-sucedido ou desejável e, assim, é uma forma de associações de marca. O segundo Wakefield (1995, cit. por Gladden & Funk, 2002) demonstra que se seus amigos ou familiares seguem uma equipe específica, então os elementos da experiência da equipe serão vistos de forma mais favorável.

Finalmente, necessidades experienciais são «desejos de produtos que proporcionam prazer sensorial, variedade e/ou estimulação cognitiva». Fuga, nostalgia e o orgulho do lugar tenderiam a ser benefícios experienciais. A fuga se relaciona com os sentimento de fugir da rotina ou de problemas. Wann (1995, cit. por Gladden & Funk, 2002) diz que pessoas tendem a usar o esporte como uma fuga. A nostalgia, para Belk e Costa (1998, cit. por Gladden & Funk, 2002), se relaciona com a forma com que tradições ou comportamentos ligam as pessoas ao passado. O orgulho no lugar, que traz a ideia de que uma equipe local teria capacidade para representar sua cidade, é o benefício final proporcionado pelas equipes esportivas.

Os autores deixam claro que essas classificações, embora oferecemos uma categorização inicial dos benefícios, podem ter significados diferentes para diferentes pessoas.

Atitudes

Segundo Gladden e Funk, a importância da atitude representa a percepção de uma pessoa do significado psicológico e valor que ele ou ela atribui a uma equipe esportiva. Baseado nos estudos de Krosnick e Petty (1995, cit. por Gladden & Funk, 2002), a atitude se subdivide em três categorias: aspectos atitudinais, estrutura cognitiva e crenças subjetivas. Aspectos atitudinais representam características de uma avaliação contínua de uma atitude que varia de positivo a negativo e reflete reações afetivas (Abelson, 1995, cit. por Gladden & Funk, 2002). A estrutura cognitiva vai refletir a atitude com relação ao conhecimento, que determina como o indivíduo analisa aquele objeto de atitude na memória (Fazio, 1986, cit. por Gladden & Funk, 2002); as

crenças subjetivas representam características atitudinais associadas a avaliação com base na relevância percebida de um objeto (Krosnick, 1988, cit. por Gladden & Funk, 2002).

Três atributos representando crenças subjetivas, aspectos atitudinais e estrutura cognitiva foram selecionados para desenvolver a compreensão do componente atitudinal das associações de marca com base neste quadro. São eles: conhecimento, importância e afeto. O estudo de Funk e Pastore (2000), relatou a importância das reações afetivas como fortes preditores do comprometimento com um time profissional de beisebol.

Team Association Model

Tendo em vista todo esse conhecimento e tendo como ponto de partida o modelo CBBE de Keller, Gladden e Funk desenvolveram uma escala rigorosa que empregou uma revisão completa da literatura esportiva e *focus group*. Foram dois testes-piloto e uma pesquisa através do correio norte americano. O resultado representa o primeiro apoio empírico para a conceituação de Keller e a primeira aplicação de um modelo voltado para o *brand equity* no esporte.

O modelo, com seus 50 itens, fornecem uma escala potencialmente útil para aplicação pelos gestores esportivos na análise 16 variáveis diferentes em sua operação. Quinze das 16 dimensões eram pelo menos um pouco importante para os respondentes – uma média superior a 4, dentro da escala de 1 a 7). A aceitação do grupo era a única dimensão que os entrevistados não consideravam importante. No entanto, segundo os autores, isso pode ser devido ao fato de que as pessoas estavam a responder questões sobre seu time favorito. A importância da aprovação de um grupo pode ser mais relevante em relacionamentos casuais entre consumidor e marca de equipe.

O *Team Association Model* também oferece suporte para duas dimensões que até então não haviam sido mencionadas na literatura esportiva: a percepção, por parte do consumidor, sobre a gestão de um clube e a importância da identidade visual para construção de *brand equity*. O primeiro é consistente com Garbarino e Johnson (1999) e Fournier (1998, cit. por Gladden & Funk, 2002) e destaca a importância de construção de confiança entre marca e torcedor. O segundo vem como apoio a Gladden e Milne (1999), já que a identidade visual pode ser uma importante associação de marca.

A escala de 16 dimensões também revela que o esporte cumpre as necessidades de expressão social e realização pessoal. Isso é condizente com a noção popular (Mullin, Hardy & Sutton, 2000, cit. por Gladden & Funk, 2002) de que os gestores de marketing devem se concentrar em fornecer a melhor experiência possível para os seus consumidores.

Neste estudo, algumas associações tiveram um destaque especial quando avaliamos os números de sua aplicação empírica. Elas são associações baseadas em atributos, benefícios e atitude. As ligadas aos atributos são: entrega do produto e jogador estrela. As relacionadas com os benefícios são: identificação do fã, nostalgia e orgulho no lugar. As associadas com a atitude são: importância e conhecimento. Cada uma dessas associações vai se relacionar com ações de marketing, gerando reações importantes para o *brand equity* no consumidor. Com base na análise dos dados, foi sugerido que a TAM poderia ser melhorada com algumas modificações. A ausência de base teórica, essas modificações não foram incorporadas, mas ajudou a fornecer orientações para pesquisas futuras a respeito das relações entre atributos, benefícios e atitudes. Essas alterações estão relacionadas com o fato de que a atitude poderia operar como uma tendência ou disposição psicológica latente que expressa uma avaliação que medeia o significado de atributos e benefícios. Em outras palavras, a atitude seria uma consequência dos atributos e benefícios. No estudo anterior (2001), realizado pelos mesmos autores e que abordou a lealdade de marca no esporte profissional, eles já haviam chegado à mesma conclusão. Segundo eles, as atitudes são definidas em termos de avaliação global do consumidor e, muitas vezes, dependem da força e favorabilidade dos atributos e benefícios fornecidos pela marca (Keller, 1998). Eles acrescentam que atitudes são muito abstratas e, portanto, de difícil operacionalização da ação. Por isso, resolveram não incluir a dimensão atitude no estudo de 2001.

Ross, et al. (2008) colocam que Gladden e Funk não consideram a lembrança de marca, expressa na associação “conhecimento”. Gladden e Funk argumentam que essa é uma questão que não é típica em equipes esportivas localizadas em um mercado regional em que raramente têm uma forte concorrência com o produto principal.

A entrega do produto, segundo Gladden e Funk, refere-se à capacidade de uma equipe para entreter seus consumidores. Portanto, dada a importância de uma experiência de entretenimento, os gestores de marketing devem examinar a seu ambiente único para determinar o que contribui para uma experiência de entretenimento. Com relação ao atendimento, pode referir-se a promoções, comodidades e estilo de jogo. O item jogador estrela ter ganho certo destaque não foi surpreendente dada pesquisas anteriores (Gotthelf, 1999; King, 1999; Schofield, 1983, cit. por Gladden & Funk, 2002) e prevalentes estratégias de marketing. É interessante ressaltar que o estudo anterior dos mesmos autores destacam a influência negativa do jogador estrela para a lealdade de marca. Isso significa que esse fator é, de fato, importante para construção de *brand equity*; em contrapartida, talvez já não seja fundamental para fortalecer a lealdade com a marca esportiva.

A identificação cumpre necessidade de um consumidor esportivo de se afiliar a algo de sucesso ou desejável (Branscombe & Wann, 1991; Sutton et al., 1997, cit. por Gladden & Funk, 2002). Nostalgia e orgulho no lugar satisfaz a necessidades de expressão social e realização pessoal. Uma equipe que possui fãs com 35 anos ou mais pode reforçar lembranças de campeonatos de 20 anos atrás, por exemplo. Isso significa reconhecer a importância da nostalgia enquanto associação de marca.

Segundo Gladden e Funk, como preditivo de atitude das associações da marca, a importância poderia servir como um moderador para avaliar um consumidor final, determinando quando e como as associações serão ativadas. Por exemplo, se um jogador estrela se machuca ou é vendido, o índice de importância pode diminuir. Em outras palavras, a atitude poderia representar um caminho para a importância psicológica de alguns atributos e benefícios, determinando sua força.

Aprimoramentos para pesquisas futuras

Gladden e Funk alertam que sempre podem surgir novas associações no processo de desenvolvimento de novas escalas. O aprimoramento subsequente da escala TAM e o teste adicional do modelo usando uma equipe específica para apoiar empiricamente essa estrutura podem ser necessários para essa melhoria. Os autores também comentam sobre o poder adaptativo da escala e sugerem que «as dimensões identificadas com base em atributos, benefícios e atitudes possam constituir categorias de associações de marcas que derivam das redes de conceitos e significados evocadas por uma marca.» Em outras palavras, associações podem variar conforme a marca e o tempo e, assim, o modelo estaria pronto para suportar tais movimentos. Além disso, Gladden e Funk sugerem um exame do relacionamento entre 16 dimensões de associações de marca e lealdade de marca. Eles dizem que o estudo forneceu uma escala psicometricamente útil para examinar a relação entre associação da marca e uma variedade de medidas de fidelização da marca. Essas medidas devem ser tanto atitudinais, quanto comportamentais e carregam a importância no exame de fidelidade à marca (Funk & Pastore, 2000).

Outras limitações são apontadas pelos autores, como o estudo ter sido voltado para fãs muito interessados, o que poderia ter sido feito era estudar outros segmentos para obter diferentes níveis de associação. Além disso, o fato de ter sido uma pesquisa voltada para o público de uma revista, o que limita a generalização, pequena representatividade das mulheres e, por fim, a necessidade de se testar o modelo em outros continentes ou mesmo em esportes olímpicos.

ATRIBUTOS RP	
Sucesso	Gladden et al., 1998; Brannvold, Pan, e Gabert, 1997; Porter e Scully, 1982.
Jogador Estrela	Schofield, 1983; Gotthelf, 1999; King, 1998, 1999.
Treinador	Gladden e Milne, 1999
Gestão	Garbarino e Johnson, 1999
ATRIBUTOS NP	
Design do Logo	Aaker, 1991; Keller, 1998; Biehal e Sheinin, 1998.
Estádio	Wakefield et al., 1996; Trujillo e Krizek, 1994; Schofield, 1983.
Entrega do Produto	Wakefield, Blodgett, e Sloan, 1996; Wakefield Sloan, 1995.
Tradição	Rhoads e Gerking, 2000; Gladden et al., 1998; Putler e Wolfe, 1999; Kolbe e James, 2000.
BENEFÍCIOS SIMBÓLICOS	
Identificação do Fã	Branscombe e Wann, 1991, Cialdini et al., 1976; Mael e Ashforth, 1992; Sutton, et. al, 1997; Wann e Branscombe, 1990.
Aceitação de Grupos	Wakefield, 1995
BENEFÍCIOS EXPERIENCIAIS	
Escape	Wann, 1995; Arnould e Price, 1993, Belk e Costa, 1998; Smith, 1988
Nostalgia	Holbrook, 1993; Belk e Costa, 1998; Mael e Ashforth, 1992; Trujillo e Krizek, 1994.
Orgulho do Lugar	Trujillo e Krizek, 1994; Zhang, Pease e Hui, 1996.
ATITUDES	
Conhecimento	Fazio, 1986.
Importância	Krosnick, 1988; Kallgren e Wood, 1986; Davidson, Yantis, Norwood e Montano, 1985.
Afeto	Funk, 2001; Bassili, 1996; Crites, Fabrigar e Petty, 1994.

Tabela 1: Associações de Marca do *Team Association Model* (Gladden & Funk, 2002)

Em jeito de conclusão

O *Team Association Model*, desenvolvido por Gladden e Funk em 2002 foi o primeiro modelo de *brand equity* aplicado à esportes de equipe. O intuito foi conhecer melhor o consumidor esportivo apresentando 16 dimensões de associações de marca baseados numa literatura prévia e em *focus group*. Assim, foi possível obter um material que serve como base para gestores de marketing dos clubes entenderem e administrarem melhor o *brand equity* de suas marcas esportivas. O estudo também forneceu um modesto apoio empírico para a conceituação de Keller (1993) de associações de marca consistindo de três dimensões independentes: benefícios, atributos e atitudes. O modelo chegou ainda a considerar que a dimensão atitude seria, na verdade, uma consequência dos atributos e benefícios, tal como Keller coloca. No entanto, devido a ausência de base teórica, essas modificações não foram incorporadas, deixando um

espaço de análise de outros autores, como Bauer, que vão considerar isso em estudos posteriores. Acrescenta-se também outras conclusões dos autores, que consideram que a atitude poderia representar um caminho para a importância psicológica de alguns atributos e benefícios, determinando sua força.

O modelo de Gladden e Funk traz alguns pontos relevantes, como as novas associações que não foram verificadas em literaturas anteriores. Por ser um modelo pioneiro, os autores foram buscar associações esportivas em outros estudos, além disso, os atributos gestão e identidade visual foram sugeridos por eles. Esta dissertação também está de acordo com o fato de não considerarem o conhecimento de marca importante, uma vez que propõem-se analisar torcedores dos clubes que já possuem conhecimento e lembrança de marca. No entanto, qualquer estudo de *brand equity* relacionado com o público em geral, não deve de forma alguma desconsiderar sua importância, tal como Keller coloca em seus estudos. Como problemas, pode-se identificar o fato de não buscarem associações de marca com base no consumidor como foi estudado por Ross et al. (2006), apoiado por Aaker (1991): as associações de marcas são definidas como aqueles pensamentos que vêm à mente do consumidor quando uma marca é encontrada.

Table 2 Correlation Matrix From Standardized Phi Matrix

	ESC	NOS	PIP	PGA	ID	PD	LOG	STD	HC	TRD	MGT	SP	SUC	KNW	IMP	AFF
ESC	1															
NOS	.49	1														
PIP	.34	.50	1													
PGA	.00	-.14	-.02	1												
ID	.50	.53	.51	-.10	1											
PD	.35	.47	.61	-.23	.56	1										
LOG	.30	.49	.51	-.15	.56	.57	1									
STD	.20	.25	.49	-.08	.28	.37	.41	1								
HC	.19	.25	.40	-.04	.31	.48	.33	.17	1							
TRD	.20	.58	.42	-.05	.36	.38	.40	.19	.21	1						
MGT	.18	.23	.50	-.08	.26	.52	.30	.36	.62	.30	1					
SP	.25	.39	.42	-.22	.42	.67	.43	.28	.36	.31	.36	1				
SUC	.27	.32	.29	-.10	.45	.40	.30	.14	.24	.41	.31	.39	1			
KNW	.39	.50	.33	-.25	.62	.43	.32	.25	.25	.33	.25	.31	.36	1		
IMP	.55	.67	.55	-.23	.88	.61	.56	.28	.33	.44	.26	.45	.48	.74	1	
AFF	.22	.39	.54	-.13	.43	.69	.44	.38	.50	.34	.60	.46	.27	.35	.48	1

ESC = Escape; HC = Head Coach; NOS = Nostalgia; TRD = Tradition; PIP = Pride In Place; MGT = Management; PGA = Peer Group Acceptance; SP = Star Player; ID = Identification; SUC = Success; PD = Product Delivery; KNW = Knowledge; LOG = Team Logo; IMP = Importance; STD = Stadium/Arena; AFF = Affect.

Figura 4: Tabela de correlações entre Associações do TAM (Gladden & Funk, 2002, p. 65)

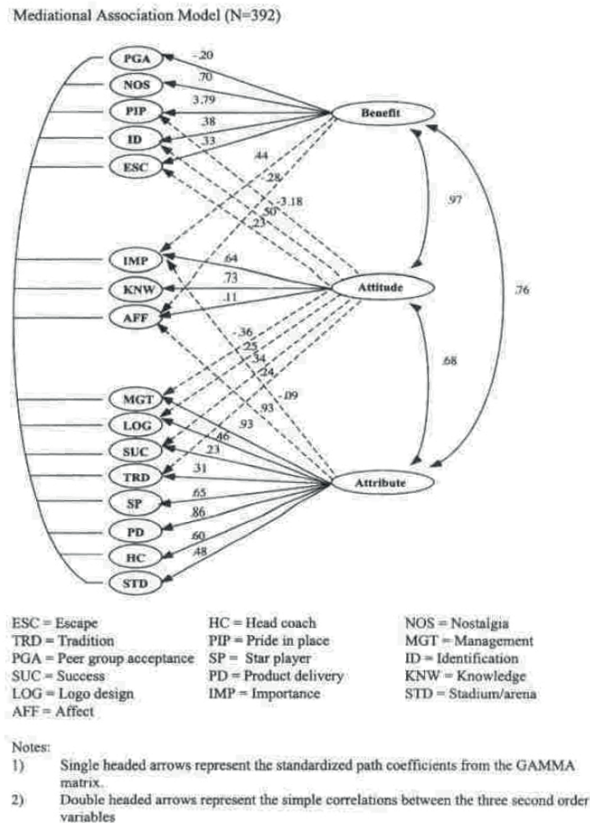


Figura 5: Mediational Association Model (Gladden & Funk, 2002, p. 72)

11.4. Bauer et al., customer-based brand equity model in team sport, 2005

Em termos objetivos, o modelo de Bauer et al.(2005) se baseia nos dois modelos anteriores (Keller, 1993; Gladden & Funk, 2002). Primeiramente, avalia o *brand equity* baseado nas respostas do consumidor esportivo e, depois, o relaciona com os objetivos de sucesso econômico do clube. Com isso, Bauer et al.(2005) quer destacar a importância da marca esportiva de equipe para o sucesso econômico, propondo que os gestores reconheçam o significado da presença do torcedor no estádio. Isso torna esse estudo um dos poucos a usar dados econômicos reais para mostrar o impacto do *brand equity*.

A abordagem de Bauer et al.(2005) se baseia no fato de que o esporte está se tornando cada vez mais comercializado e as entidades esportivas tornaram-se mais profissionais ao longo dos anos. Ele diz que as empresas esportivas têm de ser vendedores de serviços progressivos para competir plenamente com outras ofertas de lazer e a marca é um elemento importante nesse desenvolvimento. A ideia de Bauer et al.(2005) é reforçada por outros pesquisadores. Gladden et al. (2001) disse que «embora o sucesso (atletico) possa ser passageiro, um compromisso com os clientes não é». A marca, portanto, permite que os números de desempenho econômico

existam, de certa forma, independentemente do sucesso atlético. Além disso, não se pode negar que as marcas de equipes esportivas mais fortes são as européias, que são também as de maior sucesso em campo.

O BETS, segundo Bauer et al.(2005), propõe-se a ser um modelo menos complexo do que a abordagem de Gladden e Funk (2001), representando um instrumento de medição adequado; além disso, ele acredita que o componente de capital da marca de Keller (1993), o «reconhecimento da marca», só contribui para a compreensão do *brand equity* em categorias de produtos com os consumidores altamente diversificada em termos de sua especialidade de categoria de produtos. Assim, o uso da lembrança de marca como um componente do patrimônio da marca é um tanto problemático, já que as marcas da principal liga de futebol alemã são conhecidas pela maioria da população alemã. Apesar disso, Bauer et al.(2005) testou e dividiu a amostra de acordo com a quantidade de expertise sobre o clube.

Para Bauer et al.(2005), do ponto de vista econômico, os clubes qualificam-se como grandes empresas. As receitas totais de todas as 36 equipes das ligas de futebol profissionais alemães atingiu um recorde de 1,31 bilhões de euros na temporada 2001/2002. Na tentativa de esclarecer esses valores e o produto do esporte em maior detalhe, Mason (1999) diferencia quatro grupos distintos de clientes das equipes de esporte profissional: (1) fãs; (2) televisão e outros meios de comunicação; (3) comunidades que construam instalações e apoiam clubes locais; e (4) corporações que apóiem ligas e clubes, investindo ou fornecendo patrocínios.

Nesse modelo, Bauer et al.(2005) vai considerar apenas o primeiro grupo: os fãs. Além disso, apenas frequência a jogos é levada em consideração e, não, os hábitos de assistir a jogos na televisão, de consultar outros meios ou da mercadoria relacionada à equipe.

O *Consumer Based Brand equity* de Keller foi então modificado por Bauer et al.(2005) e a componente imagem de marca segue o *Team Association Model* de Gladden e Funk.

No que diz respeito à lembrança de marca, Bauer a mediu através de uma enumeração de marcas conhecidas no futebol profissional alemão e através do reconhecimento de marcas e da familiaridade com essas marcas. Especificamente, ele mediu a lembrança ativa da marca por meio da lembrança espontânea sob investigação (tendo a pessoa de teste enumerar equipes profissionais de futebol alemão). Reconhecendo que pode haver falhas. A lembrança passiva da marca ou reconhecimento da marca é operacionalizado através de dois indicadores: reconhecimento de um certo nome da equipa profissional de futebol alemão e familiaridade com este futebol equipe.

Sobre a segunda dimensão do *brand equity*, a imagem de marca, o modelo seguiu as sugestões da Gladden e Funk (2001), concordando quando esses autores não integram atitudes no modelo de associações de marca, uma vez que se supõe que as outras duas partes integrantes da imagem da marca, atributos e benefícios, determinam atitudes. Esse é um aspecto que Keller (1993) também reconheceu. Esse modelo também não faz distinção entre os benefícios tríplices propostos por Keller (1993) - benefícios funcionais, simbólicos e experienciais – uma vez que num contexto de consumo esportivo tal distinção não é claramente possível (Gladden & Funk, 2002). Por outro lado, seguiram as sugestões de Keller (1993) para medir cada associação de marca por um projeto de três fatores incluindo força, favorabilidade e singularidade.

As associações

Segundo Gladden e Funk (2001), o BETS utilizou os seguintes indicadores para modelar os atributos relacionados ao produto em nosso estudo: sucesso atlético percebido, jogador(es) estrela, treinador principal e administração. Esse último é classificado como atributo relacionado com o produto, pois acredita-se que a administração tenha uma influência direta sobre a competição esportiva. Para a operacionalização de atributos não-relacionados a produtos, utilizamos o design do logotipo, estádio, atmosfera de estádio e tradição. Aqui, modificou-se o fator «entrega de produto» de Gladden e Funk (2002) «para a atmosfera do estádio», uma vez que no cenário do esporte da equipe alemã o valor de entretenimento é principalmente determinado pela atmosfera do estádio. Para medir a dimensão do benefício, seguiu-se em grande parte as sugestões de Gladden e Funk (2002). Utilizou-se os três indicadores identificação de fã, nostalgia e fuga (de rotina diária) e dois fatores ligeiramente modificados. No lugar de «orgulho no lugar», «importância», uma vez que a relevância de um clube para uma determinada região parece ser de maior importância na Alemanha. Como um substituto para a «aceitação de grupo de pares», utilizou-se «interesse da família e amigos», porque esse fator não produziu bons resultados no estudo original. Como se disse, todos os indicadores são medidos com três itens (favorabilidade, força e singularidade) e seu valor médio foi utilizado para análise de indicadores adicionais.

O modelo de brand equity baseado no consumidor esportivo

Algumas características particulares marcam o BETS. Conforme Bauer et al.(2005) colocou, a lembrança de marca foi avaliada para comprovar a tese de que ela não faz diferença em estudos em que o público já tem bom conhecimento das marcas. A pequena quantidade de variância nessa dimensão suporta essa noção. Agora, os indicadores reconhecimento e familiaridade medem a lembrança de marca. Outra modificação foi no indicador «tradição», que não

pode ser atribuído a nenhum dos fatores investigados. Os autores, então, decidiram eliminar esse indicador, que passou a ser representado pela «nostalgia», uma vez que são altamente correlacionadas. Em resumo, no caso presente do esporte de equipe alemão, o modelo BETS gerado consiste em quatro fatores com quatorze indicadores. No entanto, para Bauer et al.(2005), deve-se dedicar especial atenção à dimensão da lembrança quando se pesquisam categorias de produtos em que os consumidores possuem um elevado grau de conhecimento.

Segundo Bauer et al.(2005), é de grande interesse a relação do *brand equity* para medidas de sucesso subjetivo da empresa. Nessa pesquisa, integrou-se medidas de intenção de compra, preços e fidelidade à marca em relações positivas hipotetizadas com a construção de *brand equity*.

O brand equity baseado no consumidor e seu impacto no sucesso econômico das equipes esportivas

Gladden e Milne (1999) foram capazes de mostrar o impacto positivo do *brand equity* e do sucesso atlético dos clubes nas ligas norte americanas NHL, NFL e NBA através do uso de suas arenas e seu valor de empresa. Ao multiplicar o valor da venda de bilhetes pelo valor da empresa e dividir esse resultado pelo sucesso em suas respectivas ligas ao longo de um período de 25 anos, os autores conseguiram mensurar e relacionar as dimensões *brand equity* e índices econômicos.

Bauer (2005, cit. por Gladden et al.,1998) alerta sobre o fato de que os modelos que medem *brand equity* não o fazem do ponto de vista do consumidor, mas de acordo com avaliações de dados ou autores externos e isso pode ser problemático no cenário esportivo.

Um entrave que o modelo tem é a dificuldade de acessar dados críveis de receitas e ganhos das equipes de futebol profissional, portanto, para Bauer et al.(2005), o único indicador que parece ser de valor é o número de espectadores. O uso desse número também faz sentido uma vez que público presente aos jogos nos estádio é considerado o principal produto da equipe e deve influenciar todos os outros produtos oferecidos, sendo considerado assim, o principal motor de uma marca.

Resultados

Os resultados obtidos na aplicação do modelo confirmam um efeito positivo do *brand equity* no comparecimento aos estádios. Todas os quatro fatores (lembrança, atributos relacionados e não-relacionados com o produto e benefícios) afetaram positivamente a frequência. Torna-se claro que, ao menos na Liga de Futebol Alemã, o maior impacto decorre da lembrança da marca. Os atributos não relacionados ao produto têm o segundo maior efeito sobre a variável sucesso econômico. Os atributos relacionados ao produto são o terceiro mais importante, no entanto, são seguidos de perto pelos benefícios da marca.

Foi demonstrado que o *brand equity* baseado no consumidor deve ser cuidadosamente usado em categorias em que o consumidor tenha um elevado conhecimento. Nesses casos, como já foi dito, a lembrança de marca parece não ser relevante para medir o *brand equity*, uma vez que os consumidores são altamente envolvidos e bem informados e, por isso, reconhecer ou se lembrar de uma marca pode ser bastante simples. Por outro lado, para Bauer et al.(2005), a conceitualização e operacionalização da dimensão imagem de marca de Keller (1993) parece ser muito relevante.

No modelo, Bauer et al.(2005) atribuiu um valor de *brand equity* para cada uma das 18 equipes de futebol profissional da Bundesliga Alemã e relacionou-o com o sucesso econômico, através dos números de presença nos estádios. Como resultado, conseguiu-se comprovar que o *brand equity*, ao invés do sucesso atlético, tem um efeito alto e significativo sobre a parte financeira do clube, confirmando os estudos de Gladden e Milne (1999).

Bauer acrescenta que, como a dimensão “lembrança” foi a explicação da menor quantidade de variação no modelo de medição do BETS, esta dimensão é a que tem a maior influência sobre a medida econômica usada. Para o sucesso econômico das empresas, a lembrança, portanto, parece ser de grande importância.

Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Bauer alerta para o fato de que os resultados deste modelo estão mais adequados para a indústria esportiva e devem ser analisados com cuidado por outras indústrias. Outro fator destacado é que a pesquisa foca no produto jogos esportivos, como geradores de entretenimento, excluindo, por exemplo, as transmissões televisivas ou venda de produtos.

Em jeito de conclusão

Fica cada vez mais claro que, em equipes profissionais, seja no futebol ou em qualquer outro esporte, a gestão da marca é de importância central. O BETS de Bauer ajuda a mostrar também a importância da frequência dos estádios, além do que, esses torcedores presentes são os mais importantes para atividades de marketing. Essa informação é relevante para esta dissertação, pois um dos elementos mais importantes dentro dos programas de sócio-torcedor é justamente o estádio.

Este estudo também traz alguns aspectos interessantes para serem levados em consideração por esta dissertação. A abordagem financeira, apesar de não ser o caso neste presente estudo, demonstra a força da lembrança da marca, sobretudo de atributos não-relacionados com o produto. A análise nos permite compreender que tais atributos não são tão variáveis quanto

os relacionados com o produto, devido à natureza imprevisível do futebol e dos resultados; por isso, são um investimento mais seguro.

CONHECIMENTO	
Reconhecimento	Churchill, 1979, Jacoby, 1978
Familiaridade	Churchill, 1979, Jacoby, 1978
ATRIBUTOS RP	
Sucesso	Gladden e Funk, 2001
Jogador Estrela	Gladden e Funk, 2001
Treinador	Gladden e Funk, 2001
Gestão	Gladden e Funk, 2001
ATRIBUTOS NP	
Design do Logo	Gladden e Funk, 2001
Estádio	Gladden e Funk, 2001
Atmosfera do Estádio	Adaptação de "Entrega do Produto" de Gladden e Funk, 2002
BENEFÍCIOS	
Identificação do Fã	Gladden e Funk, 2002
Interesse de Amigos e Família	Adaptação de "Aceitação de Grupos" de Gladden e Funk, 2002
Nostalgia	Gladden e Funk, 2002
Escape	Gladden e Funk, 2002
Importância Regional	Adaptação de "Orgulho no Lugar" de Gladden e Funk, 2002

Tabela 2: Associações de Marca do *Brand Equity in Team Sports* (Bauer et al., 2005)

Bauer também reforça a ideia de não ser tão importante uma análise de conhecimento de marca em mercados em que o consumidor conhece bem suas marcas. No caso desta dissertação, que visa abordar torcedores, esse pode ser um ponto de simplificação da medida de *brand equity*. Bauer et al.(2005) não integra as atitudes, reconhecendo-as como resultado dos atributos e benefícios da marca, bem como distinções entre os benefícios, uma vez que eles não são claramente distinguíveis. Esta dissertação discorda deste último ponto assim como Bauer et al.(2005), revisitam esta situação em sua abordagem de 2008.

Com relação às associações, o autor mede todas as medidas mediante sua força, singularidade e favorabilidade, tal como Keller faz em seu modelo. Desse modo, Bauer considera que fortes associações geram compromisso psicológico e não o inverso. Há também um pequeno ajuste em entrega do produto para atmosfera do estádio. Por fim, Bauer et al. (2005) não contempla, em sua pesquisa, as extensões “merchandising” e “pacotes de TV e mídia”. Propomos, assim, uma alteração no sentido de suprir tal limitação.

Factor/Item	ITTC (≥ 0.40)	Alpha (≥ 0.70)	Factor loading (EFA) (≥ 0.50)	AVE (EFA) (≥ 0.50)	CR (CFA) (≥ 0.60)	Indicator reliability (CFA) (≥ 0.40)	t-value of factor loading (CFA) (≥ 1.645)	AVE (CFA) (≥ 0.50)
Awareness		0.45		9.56 percent	0.63			0.49
Recognition	0.37		0.91			0.16	42.80	
Familiarity	0.37		0.60			0.83	9.24	
Product related brand attributes		0.82		19.58 percent	0.82			0.54
Athletic success	0.64		0.72			0.53	130.25	
Star player(s)	0.69		0.75			0.57	118.42	
Coach	0.68		0.79			0.55	121.00	
Management	0.59		0.68			0.51	114.83	
Non-product-related brand attributes		0.82		18.38 percent	0.82			0.54
Logo	0.53		0.57			0.45	149.76	
Stadium	0.72		0.85			0.58	124.31	
Stadium atmosphere	0.72		0.82			0.63	122.19	
Regional importance	0.60		0.67			0.50	118.75	
Brand benefits		0.85		20.90 percent	0.85			0.59
Fan identification	0.76		0.81			0.67	91.53	
Interest of family and friends	0.67		0.79			0.48	104.52	
Nostalgia	0.67		0.72			0.64	114.33	
Escape	0.68		0.75			0.57	104.88	
<i>Global measures</i>	GFI = 0.990		AGFI = 0.986		SRMR = 0.047		$\chi^2/df = 886.11/73$	

Notes: AGFI: adjusted goodness of fit index, AVE: average variance explained, CFA: confirmatory factor analysis, CR: construct reliability, EFA: exploratory factor analysis, GFI: goodness of fit index, ITTC: item-to-total-correlation, SRMR: standardized root mean square residual

Table I.
EFA and CFA-results
of the final
brand equity-structure

Figura 6: Resultados EFA e CFA da Estrutura de *Brand equity* de Bauer et al. (2005, p. 504)

11.5. Imagem de Marca e Lealdade do Fã no Esporte de Equipe Profissional, 2008

Hans H. Bauer, Nicola E. Stokburger-Sauer e Stefanie Exler escreveram este estudo em 2008, com o objetivo de mostrar a importância da imagem de marca para a lealdade dos fãs de esportes de equipe. Com uma estrutura de 4 fatores e 20 indicadores, eles representam efetivamente a imagem de marca e incorporam causalidades entre atributos e benefícios; foi a primeira vez que um modelo propôs conceituar e operacionalizar a fidelidade de marca, ao abordar os fãs – ao invés de espectadores ocasionais –, considerando-os mais importante para os clubes.

O conceito de lealdade do fã

Para Bauer et al.(2008), além das características comportamentais, os fãs podem ser diferenciados pelo seu grau de ligação com uma equipe, que é atitude de lealdade à equipe. A lealdade pode ser dividida entre espúria e verdadeira, sendo a primeira a caracterização de um espectador que não possui uma atitude positiva forte, mas que assiste jogos de forma contínua (Backman & Crompton, 1991, cit. por Bauer et al.,2008). Embora o comportamento repetido seja a manifestação mais óbvia do apego comportamental a uma equipe, o uso exclusivo de tal indicador ignora importantes processos psicológicos subjacentes, como uma profunda solidariedade com a equipe

(Mahony, Madrigal, & Howard, 2000). Bauer et al.(2008) colocam que nenhuma medida apenas comportamental ou só psicológica é capaz de explicar, sozinhas, a fidelidade. Portanto, para captar o conteúdo integral do conceito de fidelidade, é necessário incluir no modelo critérios de comportamento e atitude ao examinar a lealdade dos fãs.

Com relação à dimensão atitudinal da lealdade, quando um fã sente um profundo apego pela sua equipe favorita e seu compromisso é persistente e resistente à crítica, ele possui um alto grau de comprometimento (Gladden & Funk, 2001; Mahony, Madrigal, & Howard, 2000; Pritchard, Havitz, & Howard, 1999, cit. por Bauer et al.,2008). Portanto, os autores se preocuparam em colocar no modelo medidas sobre o quanto os fãs se preocupam com o bem-estar futuro de sua equipe (O'Reilly & Chatman, 1986, cit. por Bauer et al.,2008).

A lealdade comportamental representa **comportamento**, bem como **intenções comportamentais** (Homburg & Giering, 1999, cit. por Bauer et al.,2008). O comportamento antecedente compreende compras e boca-a-boca positivos. Ao transferir esse conceito para os fãs, atividades como assistir aos jogos do clube favorito ao vivo no estádio, assistir ao jogos do clube na televisão, consumindo outros meios relacionados com o clube, compra de produtos do clube, vestir as cores ou o logotipo do clube favorito e tentar convencer outros que o clube favorito deve ser apoiado, seriam vistos como um comportamento leal. (Fink, Trail, & Anderson, 2003; Funk & Pastore, 2000; Gladden & Funk, 2001; Mahony, Madrigal & Howard, 2000; Shank & Beasley, 1998, cit. por Bauer et al.,2008). As intenções comportamentais representam o comportamento futuro e intenções de compra cruzadas.

Imagem de marca como centro do brand equity

Bauer et al. apontam três fatores para que o modelo CBBE de Keller (1993) seja de fato o mais utilizado para adaptações no meio esportivo. Ele destaca a quantidade de detalhes que auxiliam a medir o *brand equity*, a visão mais útil das dimensões das estruturas de conhecimento que determinam o valor da marca, permitindo um controle mais simples por parte dos gestores e finalmente ideias-chave que foram muito bem adaptadas por outros pesquisadores como Gladden e Funk (2001, 2002).

Tal como foi comprovado pelo BETS, do mesmo autor, este estudo foca-se em imagem de marca ao invés de conhecimento de marca, porque o conhecimento da marca geralmente é elevado em clubes esportivos profissionais populares como futebol. Ele ainda acrescenta que a mídia executa um forte papel em gerar esse conhecimento, tornando esse trabalho atenuado. Assim, dada a imprevisibilidade e instabilidade do produto esporte-equipe a imagem de marca, portanto, oferece aos profissionais de marketing uma oportunidade de apresentar uma imagem de clube consistente e estável aos seus públicos.

Em comparação com Ross et al., (2006), Gladden e Funk (2002), Bauer fez pequenas alterações ao modelo de 2002 (baseados em considerações teóricas e empíricas de um pré-teste), que não media a favorabilidade, força e singularidade das associações, como Keller propunha. Ele comenta que o modelo de Ross tem o mesmo problema, não distingue os atributos e benefícios e trata compromisso como medida de conhecimento e não fidelidade, como Bauer acredita.

Seguindo as alterações, gerenciamento foi movido para o conjunto de atributos não-relacionados com o produto, por entenderem que a gestão não interfere no desempenho da equipe como as demais associações desta classe o fazem. Os **atributos** equipe (membros) e jogo de equipe (Ross et al., 2006) foram adicionados ao modelo TAM. Quatro componentes de atributos não-relacionados com o produto foram adicionados ao TAM (cultura e valores do clube, fãs, patrocinador ou proprietário e procedência regional).

Bauer et al. (2008), defende que equipes bem sucedidas têm seus valores claros para seus consumidores e funcionários. Ele se defende baseado em Chernatony e Segal-Horn (2001, cit. por Bauer et al. 2008), que defendem que a percepção de serviço é fortemente influenciada pela cultura da organização e o comportamento dos membros da organização. Fãs representam um atributo na medida em que podem claramente influenciar a imagem do clube (Morrow, 1999, cit. por Bauer et al. 2008). Patrocinadores ou proprietários podem ter efeitos na imagem do clube através de naming rights de estádios, patrocínios em camisas etc. E finalmente, a procedência regional, como o nome diz, corresponde aos efeitos da região ou país sobre o clube.

Com relação aos **benefícios**, Bauer cita Park, Jaworski e MacInnis 1986 ao separar os benefícios em funcionais, simbólicos e experienciais. O primeiro não se adequa, pois os torcedores não estão preocupados com a resolução de problemas relacionados ao consumo. Os benefícios simbólicos derivam de produtos que satisfazem necessidades internas: orgulho no lugar, identificação do fã e aceitação por grupos. Os experienciais são os que proporcionam prazer sensorial e emocional, variedade ou estimulação cognitiva: nostalgia, escape, socialização, emoções e entretenimento.

Socialização e companheirismo, emoções e entretenimento foram adicionados à TAM. O primeiro porque os fãs gostam particularmente de assistir com pessoas que compartilham seu interesse na respectiva atividade (McDonald, Milne, & Hong, 2002, cit. por Bauer et al. 2008). O segundo porque o esporte provoca fortes emoções. Os torcedores do esporte regularmente experimentam alegria, orgulho ou êxtase, bem como raiva, frustração, preocupação ou vergonha e esses sentimentos são melhor expressos nesse cenários. Por último, o entretenimento é um benefício dos espectadores no estádio e outros que assistem a jogos na televisão (Mullin, Hardy, & Sutton, 2007, cit. por Bauer et al. 2008).

Bauer et al. (2008) citam Fishbein e Ajzen (1975, p. 6), sobre as atitudes: «uma predisposição para responder de uma forma consistentemente favorável ou desfavorável com respeito a um determinado objeto». Assim, as atitudes de marca representam julgamentos sumários e a avaliação global do consumidor de uma marca, que normalmente dependem das crenças sobre os atributos e benefícios. Apesar da atitude possuir 3 dimensões, Bauer et al. (2008) decidiram por uma abordagem unidimensional pois, segundo eles, o comportamento do fã é modelado em seu conceito comportamental de lealdade; e o sistema de crenças subjacente às atitudes da marca dos fãs está relacionada a benefícios não funcionais, portanto as atitudes são predominantemente afetivas.

O modelo

Bauer et al. (2008) destaca o pensamento de Keller (1993) acerca das diferentes categorias de associações de marca, que não são independentes umas das outras. As ligações entre os diferentes tipos de associações de marca podem ser explicadas com base na teoria dos meios-fim (Gutman, 1982, cit. por Bauer et al. 2008), em que o conhecimento da marca ou do produto é hierarquicamente organizado em três categorias principais: atributos, conseqüências (benefícios) e valores (finalidade).

Em seu estudo, Bauer et al. (2008) examinaram as ligações entre os diferentes tipos de associações de nível agregado. Assim, eles colocam que não analisamos os elos entre as associações específicas, tais como a relação entre o jogador estrela e entretenimento e, sim, a força, favorabilidade e singularidade dos atributos da marca para desenvolver as variáveis. Esperamos que, tanto os atributos relacionados com o produto, como não-relacionados com o produto afetem benefícios simbólicos e experienciais.

Bauer et al. (2008) também defende que deve haver uma ligação positiva entre os benefícios experimentados pelo fã e sua atitude. Ou seja, quanto maior o benefício percebido de um fã, mais positiva a sua atitude. Além disso, de acordo com os estudos de atitude-comportamento de Ajzen e Fishbein (1977), Chaudhuri e Holbrook (2001), Kuo, Chang e Cheng (2004), quanto mais positiva for a atitude de um fã, maior será seu compromisso psicológico e por consequência, maior será a sua lealdade comportamental.

*associações de marca (força, favorabilidade, singularidade) → benefício percebido →
→ atitude → compromisso psicológico → lealdade comportamental*

A construção **lealdade** dos fãs consiste em duas dimensões: compromisso psicológico e lealdade comportamental, contendo itens adaptados da escala Psychological Commitment Team (PCT) de Mahony, Madrigal, e Howard (2000); Kwon e Trail (2003) e da TAM de Glad-

den e Funk (2001). Além disso, os autores adicionaram dois itens para abraçar a noção de que fãs profundamente comprometidos se preocupam com o bem-estar futuro do clube, extraídos da Escala de Compromisso de Garbarino e Johnson (1999). A construção da lealdade comportamental considera tanto o passado (por exemplo, “eu ter comprado um lote de mercadorias relacionados com o clube”), quanto comportamentos futuros (por exemplo, “eu vou comprar um lote de mercadorias relacionados com o clube”).

Para medir a imagem de marca, os autores se basearam em Gladden e Funk (2001, 2002), tendo, portanto, 13 dimensões. No entanto, em conformidade com Keller, foram usados 3 indicadores para medir a favorabilidade, força e singularidade das associações. Para benefícios, os inquiridos foram perguntados apenas sobre a força e singularidade, uma vez que são favoráveis por definição. A amostra é direcionada para os fãs mais comprometidos.

Após algumas análises preliminares foram eliminados os seguintes elementos: gestão, cultura e valores, patrocinador ou proprietário, proveniência regional e orgulho no lugar, além dos elementos «assistir os jogos na TV» da lealdade comportamental e «preocupação com o bem-estar futuro do clube» do comprometimento psicológico. Nesses 2 últimos casos, os autores consideram que o primeiro é um substituto para presença no estádio e o segundo recebeu uma classificação bastante alta. No que diz respeito à região proveniência, é plausível que a cidade natal de uma equipe seja mais valorizada pelos fãs locais. Em relação patrocínio, a pesquisa revelou que os espectadores não necessariamente associam o patrocinador com o respectivo clube. Além disso, os patrocinadores mudam regularmente. O item «orgulho no lugar» foi eliminado porque nem todos os fãs são fãs locais.

Resultados

O atributo relacionado com o produto mais importante foi o «desempenho da equipe» e o não-relacionado com o produto foi o item «fãs». Do lado dos benefícios, destacaram-se: identificação, escape e emoções.

Os resultados mostram que o efeito dos atributos não-relacionados com o produto sobre os benefícios é quase o triplo dos efeitos dos atributos relacionados com o produto. Segundo Bauer et al. (2008), isso deve ocorrer porque a maioria dos fãs tem uma história, são fãs por muito tempo, todos eles têm experimentado altos e baixos de sua equipe, tais como mudanças de jogador e treinador, por exemplo. Possivelmente por essa razão, os fatores contextuais (ou seja, a atmosfera do estádio, outros fãs, história e tradição) têm maior relevância para os torcedores. Esse resultado sugere que nem sucesso competitivo, nem a própria equipe é um driver central da percepção dos fãs. No entanto, atributos relacionados e não-relacionados com o produto jun-

tos, respondem por apenas 60,5% de variância em benefícios percebidos. Portanto, todos esses resultados demonstram que – no estudo de Keller (1993), o CBBE – as causalidades entre as construções devem ser alargadas. Por exemplo, deve haver não só uma ligação assumida entre atributos e benefícios, mas também um efeito positivo que emana de atributos aos benefícios.

Os benefícios, por sua vez, explicam 69,2% da variância nas atitudes de marca. A atitude da marca responde por uma influência grande e significativa na lealdade comportamental, com 40,9% da variância. Outro destaque seria a lealdade comportamental, que se torna evidente em visitas estádio, no consumo de mídia relacionados com o clube, no uso de cores do clube e nas compras relacionadas ao clube.

Do ponto de vista prático, esses números direcionam a gestão da marca no sentido de valorizar os atributos não-relacionados com o produto, por serem mais estáveis e menos dependentes dos resultados esportivos, bem como um posicionamento baseado em benefícios-chave.

Em jeito de conclusão

O grande objetivo de Bauer et al. (2008) nesse estudo, era demonstrar, de forma empírica, a importância da imagem de marca para a lealdade dos fãs em esportes de equipe – no caso, clubes de futebol da Bundesliga. Eles incorporam causalidades entre atributos e benefícios e, pela primeira vez, conceituam e operacionalizam a fidelidade de marca.

Mais uma vez, os autores focam em imagem de marca e não em conhecimento de marca, devido a premissa, citada anteriormente, de que os fãs já conhecem bem suas equipes. O modelo tem várias características vantajosas e positivas para os gestores de marca, como a distinção dos atributos (relacionados e não-relacionados com o produto) e benefícios (simbólicos e experienciais). O modelo também mede as associações quanto sua força, favorabilidade e singularidade – tal como a proposta de Keller (1993) – com exceção dos benefícios que medem apenas a força e a singularidade, uma vez que são favoráveis por natureza. Dessa forma, podemos distinguir entre associações positivas e negativas.

Bauer et al. (2008), fazem algumas mudanças na estrutura base de Gladden e Funk (2001 e 2002). Uma delas é a alteração a posição da gestão para um atributo não-relacionado ao produto. A pesquisa concorda com essa teoria, pois acredita que, por mais que uma boa gestão influencie um pouco os resultados, ela não está diretamente relacionada a estes, uma vez que afetam primeiramente os jogadores, um atributo relacionado com o produto. Os autores ainda acrescentam as associações: jogo da equipe, equipe, fãs, socialização, emoções e entretenimento. Essa pesquisa, no entanto, não concorda com a retirada do item «entrega do produto», pois acredita que esta

mede a forma como o clube pode entregar seus diferentes produtos, mesmo extensões de marca como espaços para os torcedores, promoções, eventos, mídias próprias, ambiente de estádio, etc. conforme já colocado também por Gladden e Funk (2002).

ATRIBUTOS RP	
Sucesso	Gladden e Funk, 2001
Jogador Estrela	Gladden e Funk, 2001
Treinador	Gladden e Funk, 2001
Equipe (membros)	-
Jogo da Equipe (performance)	-
ATRIBUTOS NP	
Design do Logo	Gladden e Funk, 2001
Estádio	Gladden e Funk, 2001
História e Tradição	Gladden e Funk, 2001
Fãs	-
BENEFÍCIOS SIMBÓLICOS	
Identificação do Fã	Gladden e Funk, 2001
Aceitação por Grupos	Gladden e Funk, 2001
BENEFÍCIOS EXPERIÊNCIAIS	
Nostalgia	Gladden e Funk, 2001
Escape	Gladden e Funk, 2001
Socialização	McDonald, Milne, e Hong, 2002
Emoções	-
Entretenimento	Mullin, Hardy, e Sutton, 2007
ATITUDES	
Exclusivamente afetivas [Lutz, 1991]	
Único	Mahony, Madrigal, e Howard, 2000; Kwon e Trail, 2003
Confiável	Mahony, Madrigal, e Howard, 2000; Kwon e Trail, 2003
Positivo	Mahony, Madrigal, e Howard, 2000; Kwon e Trail, 2003
Simpático	Mahony, Madrigal, e Howard, 2000; Kwon e Trail, 2003
LEALDADE COMPORTAMENTAL	
Visitas ao Estádio	Fink, Trail, e Anderson, 2003; Funk e Pastore, 2000; Gladden e Funk, 2001; Mahony, Madrigal, e Howard, 2000; Shank e Beasley, 1998
Acompanhar a Mídia	Fink, Trail, e Anderson, 2003; Funk e Pastore, 2000; Gladden e Funk, 2001; Mahony, Madrigal, e Howard, 2000; Shank e Beasley, 1998
Merchandising	Fink, Trail, e Anderson, 2003; Funk e Pastore, 2000; Gladden e Funk, 2001; Mahony, Madrigal, e Howard, 2000; Shank e Beasley, 1998
Usar Cores	Fink, Trail, e Anderson, 2003; Funk e Pastore, 2000; Gladden e Funk, 2001; Mahony, Madrigal, e Howard, 2000; Shank e Beasley, 1998

Tabela 3: Associações utilizadas por Bauer et al. (2008) no estudo da Imagem de Marca e Lealdade do Fã no Esporte de Equipe Profissional

Por fim, a inovadora medida de fidelidade à marca, com a componente «lealdade comportamental», mede as visitas ao estádio, acompanhamento da mídia, compras, mercadorias e uso das cores do clube, sempre medidos entre comportamento passado e futuro.

Table 2 Reliability of the Study Constructs

Factor/Item	ITTC (≥.40)	Cronbach's alpha (≥.70)	EFA			CFA		
			FL (≥.50)	AVE (≥.50)	CR (≥.60)	FL (≥.60)	t Value FL (≥1.645)	AVE (≥.50)
Brand Image								
Product-related attributes		.85		.63	.86			.56
team	.74		.82			.83	30.10	
head coach	.54		.68			.63	22.06	
success	.79		.83			.89	31.11	
star player	.57		.77			.62	24.39	
team performance	.70		.87			.74	40.31	
Non-product-related attributes		.81		.64	.81			.53
logo and club colors	.63		.78			.69	25.17	
club history and tradition	.63		.79			.69	24.90	
stadium	.58		.79			.65	24.77	
fans	.69		.85			.85	37.04	
Brand benefits		.93		.70	.93			.65
identification	.80		.85			.86	—	
peer-group acceptance	.74		.82			.75	33.84	
escape from it all	.81		.87			.83	39.40	
socializing	.78		.85			.78	30.92	
emotions	.81		.86			.87	43.08	
nostalgia	.76		.82			.81	33.18	
entertainment	.72		.79			.75	29.96	
Brand attitude		.83		.67	.88			.65
unique	.54		.74			.86	—	
trustworthy	.64		.86			.75	19.35	
positive	.79		.86			.83	20.39	
likeable	.71		.82			.78	17.96	
Brand Loyalty								
Behavioral loyalty		.83			.84			.58
stadium visits	.60		.77			.65	—	
follow reports in media	.50		.58			.54	16.42	
purchase club-related merchandise	.81		.89			.85	27.09	
wear club colors	.74		.94			.93	24.61	

Note. AVE = average variance explained/extracted; CFA = confirmatory factor analysis; CFI = comparative fit index; CR = construct reliability; *df* = degrees of freedom, EFA = exploratory factor analysis; ITTC = item-to-total-correlation; NFI = normed fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation; SRMR = standardized root mean square residual; TLI = Tucker Lewis index; Global fit: NFI = .946; TLI = .944; CFI = .950; SRMR = .097; RMSEA = .096; SB- χ^2/df = 3,213.52/247

Figura 6: Números do Construto de Bauer et al. (2008, p. 218, 219)

Table 3 Discriminant Validity (Fornell/Larcker Criterion)

		Product-related attributes	Non-product- related attributes	Brand benefits	Brand attitude	Behavioral loyalty
	AVE	.56	.53	.65	.65	.58
Product-related attributes	.56	1				
Non-product- related attributes	.53	.00	1			
Brand benefits	.65	.09	.53	1		
Brand attitude	.65	.17	.34	.58	1	
Behavioral loyalty	.58	.02	.34	.55	.30	1

Table 4 SEM Fit Indicators

Causal Relationships	γ/β	<i>t</i> value	SMC	Global Fit Criteria		
Product-related attributes → benefits	.26	11.24	.605	SB- χ^2	<i>df</i>	RMSEA
Non-product-related attributes → benefits	.71	23.13		3,213.52	247	.096
Benefits → brand attitudes	.83	19.66	.692	SRMR	NFI	TLI
Brand attitudes → behavioral loyalty	.64	17.19	.409	.096	.946	.944

Note. γ/β = path coefficients; SMC = squared multiple correlation (comparable to R^2 in regression analysis); RMSEA = root-mean-square error of approximation; SRMR = standardized root-mean-square residual; NFI = normed fit index; TLI = Tucker Lewis index.

Figura 7: Validade discriminante e indicadores ajustados do estudo de Bauer et al. (2008, p. 220)

11.6. Team Brand Association Scale, 2006

A Team Brand Association Scale, TBAS, foi desenvolvida por Ross, James e Vargas em 2006. O intuito da escala é medir as associações de marca no âmbito das equipes esportivas profissionais. Diferentemente de outros modelos, esse busca as associações diretamente com o consumidor e, assim, 11 dimensões subjacentes às associações de marcas de equipes de esportes profissionais foram identificadas: pessoal não-jogador, sucesso da equipe, história da equipe, características de jogo, marca, compromisso, atributos organizacionais, concessões, interação social e rivalidade.

Ross et al. (2006) ressaltam o estudo de alguns pesquisados e de Berry, 2000. Segundo Ross et al. (2006), Berry alega que, para marcas que comercializam produtos embalados, o produto é a marca principal, enquanto para os serviços, incluindo equipes esportivas, a organi-

zação é a marca principal. Esses estudos surgem em contraponto às propostas de Aaker (1996) e Keller (2003), que tem como foco o produto. Segundo Chernatony, (2002, cit. por Ross et al. 2006), até meados da década de 1990, os gestores e gerentes interpretaram a marca corporativa como processo de alavancar o equity do nome corporativo através de um conjunto crescente de produtos. A partir de então, os gerentes começaram a considerar marcas como uma interface dinâmica entre as ações de uma organização e as percepções.

Já no campo esportivo, os recentes trabalhos de *brand equity* avançaram na compreensão de antecedentes e consequências do *brand equity*; Ross et al. (2006) contudo, ressaltam que ainda é necessário examinar os componentes do *brand equity*. O próximo passo nesse sentido deveria se centrar no desenvolvimento de elementos específicos que contribua para essa construção. Os elementos – e possivelmente, os mais importantes – que devem ser examinados são as associações de marcas, que nada mais são do que pensamentos e ideias que um indivíduo ou sua memória tem para um bem ou serviço em particular (Aaker, 1991, Keller, 1993) e podem assumir uma variedade de formas. Keller (1993), propõe uma divisão deles em: atributos, benefícios e atitudes; e embora não defina quais são, sugere que elas se enquadram nessas 3 dimensões. Para Ross et al. (2006), as percepções dos consumidores sobre as associações tangíveis e intangíveis de uma marca variam consoante fontes de informação, tais como publicidade e experiência pessoal. Tais percepções, por sua vez, contribuem para o significado da marca para os consumidores.

A importância das associações de marca para a equipe esportiva

Tendo em vista que as associações se convertem em percepções dos consumidores sobre as marcas, sua importância para os gestores se torna crucial. Para Ross et al. (2006), ter gestores que não compreendem toda a amplitude e profundidade das associações que as pessoas têm diante das marcas pode ser bastante grave. Além disso, as comunicações podem ser menos eficazes e os gestores podem falhar em descobrir um ponto negativo no posicionamento da marca. Por tudo isso, identificar e compreender as associações de marca que os consumidores detêm para uma equipe esportiva profissional é essencial na medida dessas associações e consequentemente do *brand equity*.

Medição das associações de marcas e estudos anteriores

Ross et al. (2006), comenta que muito poucos foram os estudos que se focaram em associações em contexto esportivo. Uma delas, a de Gladden e Funk, 2002, já citada em detalhes nesta pesquisa, forneceu o exame de associações de marca no esporte com o seu *Team Association Model*, o TAM. Foram 16 itens derivados com base em atributos, benefícios e atitudes, de-

finidos por Keller (1993). Apesar do contributo, Ross et al. (2006), destaca algumas limitações importantes.

Para o autor, muitos dos itens considerados associações de marca foram derivados de fatores de avaliação de pesquisas que influenciam a frequência nos estádios (Bravold, Pan, & Gabert, 1997, Fisher & Wakefield, 1998, Wakefield & Sloan, 1995, cit. por Ross et al. 2006) e pesquisa sobre motivos de consumo esportivo (Branscombe & Wann, 1991; Wakefield, 1995; Wann, 1995, cit. por Ross et al. 2006), não necessariamente associações de marca de equipe. Além disso, os *focus groups* conduzidos indicaram razões pelas quais os participantes seguem equipes específicas, ainda que essas ideias não sejam, necessariamente, associações de marca.

Além da TAM, existem mais problemas. Para Ross et al. (2006), primeiro, há a questão da validade externa. Muitas das escalas foram desenvolvidas a partir de uma perspectiva de bens manufaturados e ainda não se sabe se essas são aplicáveis ao sector dos serviços esportivos (Cobb-Walgren et al., 1995; Lederer & Hill, 2001, cit. por Ross et al. 2006). Em segundo lugar, a necessidade de instrumentos psicométricos é uma condição necessária para desenvolver e testar teorias. Embora as ferramentas desenvolvidas para avaliar associações de marcas têm sido inovadoras e valiosas na compreensão dos conceitos, há questões sobre suas validades. Nem as propriedades psicométricas, nem a aplicabilidade das escalas aos serviços foram cuidadosamente testados. Tal ausência de testes levou a algo de uma «fé cega» na medição das associações de marca.

Ainda para Ross et al. (2006), a limitação mais importante e fundamental das investigações existentes é o fato que muitas das medidas das associações de marca desenvolvidas se basearam em categorias identificadas pelos próprios pesquisadores (Lederer & Hill, 2001, cit. por Ross et al. 2006, Gladden & Funk, 2002). Dado que as associações de marca são os pensamentos dos consumidores quando pensam em uma marca (Aaker, 1996), são, portanto, os pensamentos do consumidor que devem ser atingidos. Assim, construir e avaliar as associações de marcas desenvolvidas pelo pesquisador podem não representar com precisão os pensamentos dos consumidores do esporte. Tais medidas avaliariam a ideia de um consumidor sobre o que o pesquisador acredita serem associações de marcas de equipe. Em resposta aos problemas associados aos agrupamentos fornecidos pelos pesquisadores, Miller, Wattenberg, e Malanchuk (1986, cit. por Ross et al. 2006) sugerem que, em vez de impor tipologias, os próprios respondentes são responsáveis por fornecer as categorias.

Desta forma a proposta do modelo de Ross et al. (2006) é definir uma escala de associações de marca baseado em associações definidas pelo próprio consumidor; desta forma, segun-

do estudos do próprio Aaker, essas escalas serão então mais credíveis e fiáveis quando se fala em esporte de equipes profissionais.

Método de Construção do TBAS

A construção do TBAS por Ross et al.(2006) teve quatro fases. A primeira e, mais relevante, devido ao seu ineditismo, foi a etapa de identificar as associações específicas que indivíduos têm em relação a uma equipa favorita de desporto profissional e, finalmente, formular os itens iniciais para a escala. Aqui, conseguiu-se obter associações verdadeiramente obtidas a partir da ótica do torcedor. A segunda etapa identificou agrupamentos de itens que representam dimensões de associação. A terceira etapa checkou a validade de conteúdo dos itens e a escala proposta. Por fim, na quarta etapa houve um procedimento para validar a estrutura.

A técnica escolhida para a etapa 1 foi a de listagem de pensamento livre. A partir de um estímulo, que foi a equipe de esporte profissional favorita, determinou-se as associações. Posteriormente, analisou-se os dados da lista de pensamentos para verificar se esses individuais caracterizavam um conceito específico ou uma ideia para associações de marcas. Cada resposta foi rotulada para refletir esse conceito ou ideia. Os pensamentos individuais foram ainda examinados a fim de desenvolver os itens iniciais da Escala TBAS.

Para Ross et al. (2006), embora haja alguma dúvida sobre se todos os fatores da escala proposta por Gladden e Funk avaliam especificamente as associações de marcas baseadas no consumidor, oito das categorias propostas realmente refletem construções teóricas similares a sete dos fatores sugeridos deste estudo.

Após uma série de análises e revisões, o estudo propõe uma estrutura de 41 itens que avaliam 11 fatores identificados: pessoal não-jogador (5 itens), o sucesso da equipe (5 itens), história da equipe (5 itens), a comunidade estádio (7 itens), as características de jogo da equipe (2 itens), marca (3 itens), concessões (4 itens), a interação social (2 itens), a rivalidade (3 itens), o compromisso (2 itens), e atributos organizacionais (3 itens).

Traçando um paralelo entre os dois modelos, Gladden e Funk (2002) propõe através do TAM, 16 fatores. São eles: escape, tradição, aceitação do grupo, sucesso, design do logo, afeto, treinador, orgulho no lugar, jogador estrela, entrega do produto, importância, nostalgia, gerenciamento, identificação, conhecimento e estádio.

Table 6 Correlations Among Team Brand Association Scale and Team Association Model Factors to Assess Concurrent Validity.

	Quality	Stadium	Tradition	Logo	Management	Nostalgia	Pride in place	Product delivery
Teamplay	0.449*	0.221*	0.373*	0.340*	0.329*	0.449*	0.317*	0.421*
Success	0.535*	0.114*	0.515*	0.376*	0.450*	0.403*	0.318*	0.499*
Stadcom	0.036	0.567*	0.005	0.310*	0.082	0.369*	0.510*	0.251*
Person	0.506*	0.108*	0.500*	0.236*	0.343*	0.364*	0.238*	0.295*
Organiz	0.251*	0.384*	0.259*	0.303*	0.346*	0.440*	0.546*	0.371*
History	0.396*	0.026	0.490*	0.172*	0.244*	0.325*	0.127*	0.200*
Brand	0.145*	0.354*	0.155*	0.552*	0.117*	0.371*	0.314*	0.274*

* p < .05 level.

Figura 8: Tabela de correlações entre o TAM e o TBAS (Ross et al., 2006, p. 276)

Ross et al.(2006) sugere alguns aprimoramentos em sua escala, como por exemplo, novos itens para os fatores jogo da equipe, comprometimento e interação social, que dispõem apenas de 2 itens cada. Além disso, o autor sugere que pesquisas futuras devem explorar a existência de outras associações e também devem considerar outros grupos de amostra. É possível que o consumidor de diferentes segmentos, como os propostos nesta dissertação (sócio e não-sócio torcedor) tenham diferentes associações. Além do número de itens utilizados para avaliar «jogo da equipe» e «compromisso», deve ser dada atenção à formulação dos itens para discriminar mais claramente entre as construções, uma vez que tais fatores podem, através de diferentes interpretações, estarem associados a outros fatores.

BRAND IMAGE	
Marca	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Design do Logo"]
Rivalidade	Ross et al., 2006
Concessões	Ross et al., 2006
Interação Social	Ross et al., 2006
História da Equipe	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Tradição"]
Compromisso	Ross et al., 2006
Atributos Organizacionais	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Gestão"]
Pessoa Não-Jogador	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Gestão" ou "Treinador"]
Comunidade de Estádio	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Estádio"]
Sucesso	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002]
Jogo da Equipe	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Entrega do Produto"]

Tabela 4.1: *Team Association Model x Team Brand Association Scale*

ATRIBUTOS RP	
Sucesso	Gladden et al., 1998; Branvold, Pan, e Gabert, 1997; Porter e Scully, 1982.
Jogador Estrela	Schofield, 1983; Gotthelf, 1999; King, 1998, 1999.
Treinador	Gladden e Milne, 1999
Gestão	Garbarino e Johnson, 1999
ATRIBUTOS NP	
Design do Logo	Aaker, 1991; Keller, 1998; Biehal e Sheinin, 1998.
Estádio	Wakefield et al., 1996; Trujillo e Krizek, 1994; Schofield, 1983.
Entrega do Produto	Wakefield, Blodgett, e Sloan, 1996; Wakefield Sloan, 1995.
Tradição	Rhoads e Gerking, 2000; Gladden et al., 1998; Putler e Wolfe, 1999; Kolbe e James, 2000.
BENEFÍCIOS SIMBÓLICOS	
Identificação do Fã	Branscombe e Wann, 1991, Cialdini et al., 1976; Mael e Ashforth, 1992; Sutton, et. al, 1997; Wann e Branscombe, 1990.
Aceitação de Grupos	Wakefield, 1995
BENEFÍCIOS EXPERIENCIAIS	
Escape	Wann, 1995; Arnould e Price, 1993, Belk e Costa, 1998; Smith, 1988
Nostalgia	Holbrook, 1993; Belk e Costa, 1998; Mael e Ashforth, 1992; Trujillo e Krizek, 1994.
Orgulho do Lugar	Trujillo e Krizek, 1994; Zhang, Pease e Hui, 1996.
ATITUDES	
Conhecimento	Fazio, 1986.
Importância	Krosnick, 1988; Kallgren e Wood, 1986; Davidson, Yantis, Norwood, e Montano, 1985.
Afeto	Funk, 2001; Bassili, 1996; Crites, Fabrigar, e Petty, 1994.

Tabela 4.2: *Team Association Model x Team Brand Association Scale*

Em jeito de conclusão

O TBAS é a primeira escala de *brand equity* desenvolvida com base em associações que derivam de ideias dos próprios torcedores em relação às suas equipas desportivas profissionais favoritas. Isso de algum modo transmite mais fiabilidade ao modelo, uma vez que não são apenas opiniões geradas pelos pesquisadores. Isso, de algum modo, atende à conceitos iniciais desenvolvidos por Aaker (1996, cujas associações de marca são os pensamentos dos consumidores para com uma marca.

Segundo Ross et al. (2006), o TBAS pode ajudar profissionais de gestão de desporto na gestão de suas marcas de várias formas, a fim de auxiliar na criação de associações favoráveis para atrair ou reter consumidores.

Sob o ponto de vista desta dissertação, a colaboração de Ross et al. (2006) foi relevante. Apesar de levantar aspectos problemáticos em pesquisas anteriores referentes à forma como as associações foram geradas, 7 das 11 propostas pelo estudo são similares às de Gladden e Funk (2002). Isso, de alguma forma, dá suporte para os estudos anteriores e novas associações interessantes para novas pesquisas como a rivalidade, concessões, comprometimento e jogo da equipe. Ross aqui não distingue as associações entre atributos e benefícios.

11.7. Spectator Based Brand Equity, 2008

O modelo presente é um estudo de Ross, Russell e Bang (2008) e, mais uma vez, aborda o *brand equity* sob a perspectiva do esporte de equipes profissionais. Neste modelo, através do uso da *Team Brand Association Scale* (TBAS), Ross et al. (2008) conseguem focar na experiência do consumidor. Os autores chamam de experiência a geração das associações de marca sob o ponto de vista do consumidor, que detém toda a experiência do esporte, uma vez que é ele quem determina os elementos da escala que serão usados para medir suas percepções na medição do *brand equity*.

Embora o estudo Ross et al. (2006) na construção do TBAS tenha sido importante para a compreensão contínua das associações de marcas no esporte, o *brand equity* é um conceito multidimensional que inclui outras dimensões importantes, como a lembrança de marca (Aaker, 1991; Keller, 1993). Por isso, esse modelo foi conceitualizado através de 2 dimensões: a lembrança de marca e as associações de marca. Como resultado dessas variáveis em conjunto, temos consequências diretas no mercado, na lealdade de equipe, exposição na mídia, vendas, ingressos, etc.).

Nesta amostra envolvendo a modalidade basquete, o objetivo foi testar empiricamente o *Spectator-Based Brand Equity* (SBBE) que tem como base os estudos anteriores de Ross et al. e sua escala *Team Brand Association Scale* (TBAS). Na pesquisa foram usados 49 itens, 8 a mais do que o apresentado pela TBAS – todos criados sob o ponto de vista do consumidor esportivo.

Table 4 Factor Reliabilities (α), Average Variance Extracted (AVE), Factor Loadings, Standard Errors, and *t* Values for the Team Brand Association Scale.

Factors and Items	α	AVE	Factor loading	SE	<i>t</i>
Brand mark (BRAND)	.85	.67			
1. the symbol of the team			.859	.040	21.29
2. the team's logo			.902	.039	22.84
3. the team colors			.691	.043	15.93
Rivalry (RIVAL)	.79	.58			
1. beating the team's main rival			.809	.042	19.23
2. the team's biggest opponent			.780	.042	18.28
3. the team's conference			.690	.044	15.55
Concessions (FOOD)	.90	.72			
1. eating a specific food at the stadium/arena			.905	.037	24.30
2. eating at the stadium/arena			.900	.037	24.09
3. concessions at the stadium/arena			.859	.038	22.32
4. consuming beverages at the stadium/arena			.710	.042	16.88
Social interaction (SOCIAL)	.56	.40			
1. other fans of the team			.596	.048	12.29
2. going to games with my friends			.665	.048	13.66
Team history (HISTORY)	.84	.53			
1. a specific era in the team's history			.510	.046	11.03
2. game winning plays in the team's history			.616	.044	13.82
3. championships the team has won			.884	.038	22.84
4. the most recent championship the team won			.839	.040	21.10
5. the success of the team in the past			.714	.042	16.73
Commitment (COMMIT)	.62	.46			
1. being a fan of the team since childhood			.591	.048	12.18
2. regularly following the team			.760	.049	15.39
Organizational attributes (ORGANIZ)	.76	.55			
1. an organization committed to its fans			.794	.042	18.62
2. a team loyal to its fans			.860	.041	20.69
3. the team giving back to the community			.542	.046	11.54
Nonplayer personnel (PERSON)	.86	.57			
1. the head coach			.833	.039	20.97
2. a current coach on the team			.826	.039	20.70
3. excellent coaches			.733	.042	17.37
4. the team's management			.723	.043	17.07
5. owners of the team			.656	.041	14.98
Stadium community (STADCOM)	.88	.53			
1. the area surrounding the stadium/arena			.749	.041	17.99
2. the community surrounding the stadium/arena			.722	.042	17.11
3. the location of the stadium/arena			.797	.040	19.69
4. the city that the team is from			.534	.045	11.68
5. what stadium/arena the team plays its home games in			.769	.041	18.70
6. the team's home stadium/arena			.808	.040	20.09
7. unique characteristics of the team's stadium/arena			.702	.042	16.45
Team success (SUCCESS)	.87	.60			
1. a winning team			.761	.041	18.34
2. the performance of the team			.739	.041	17.60
3. quality players			.809	.040	20.09
4. the quality of the team			.825	.039	20.67
5. a great team			.721	.042	17.01
Team play (TEAMPLY)	.56	.40			
1. how the team scores its points			.661	.048	13.61
2. specific team characteristics (e.g., lucky, exciting)			.602	.048	12.34

Figura 9: Números, fatores e itens do estudo de Ross et al. (2006, p. 272, 273)

Brand Equity no Esporte

Embora a pesquisa de *brand equity* sugira continuamente que uma marca forte é importante, a forma como a marca é conceituada e medida é muitas vezes contestada na literatura de marketing do esporte (Gladden & Funk, 2002; Ross et al., 2006). A contestação se baseia no fato de que os modelos derivados de uma perspectiva de produtos manufaturados (Aaker, 1996; Keller, 1993), eram inapropriados devido, segundo Ross et al. (2006) devido à natureza intangível, inconsistente, perecível e experiencial do espectador esportivo. Desta forma, o autor conduziu um modelo onde a experiência do espectador é central. Os principais componentes do SBBE são a lembrança de marca e as associações de marca, para Ross et al. (2008), elementos essenciais nos quais os consumidores avaliam um serviço esportivo.

Lembrança de marca

Um dos pontos de maior diferenciação deste modelo proposto por Ross et al. (2008) em comparação com os demais é a importância dada à lembrança de marca devido ao seu papel na construção de associações e na tomada de decisão do consumidor. Ou seja, quando o consumidor pensa em uma categoria de marca (por exemplo, o futebol profissional), é crucial que a marca específica seja identificada (Ross et al. 2008). Porém, Gladden e Funk (2002) afirmam, contudo, que esta questão não é típica porque as equipes desportivas localizadas num mercado regional raramente têm uma forte concorrência com o produto principal.

Associações de marca

Como já foi citado, Ross et al. (2006), a limitação mais importante e fundamental das investigações existentes é o facto que muitas das medidas da associação de marcas desenvolvidas se basearam em categorias identificadas pelos próprios pesquisadores (Lederer & Hill, 2001, Gladden & Funk, 2002). Ou seja, para o autor, é fundamental que as associações sejam criadas a partir dos próprios consumidores esportivos e isso estará evidenciado ao utilizar a escala TBAS no modelo SBBE. Ross et al. (2008) também concordam com a afirmação de Gladden e Funk, 2002, que dizem que a importância de criar, manter e aumentar as associações de marcas é reforçada para os serviços esportivos, dada a forte natureza experiencial do produto desportivo. Ross et al. (2008) finaliza concordando que da perspectiva da organização, é imperativo avaliar as associações de consumidores atuais para que os gestores gerenciem efetivamente a marca (Kapferer, 1997; Keller, 1998).

Em resumo, a forma como as associações são concebidas é muito importante para o autor. Ele não apenas coloca o consumidor no centro da geração delas como também com relação à perspectiva e atualidade que elas têm.

Medições de Brand Equity

Para Ross et al. (2008) apesar de a literatura não fornecer uma satisfação para medir as fontes de valor de marca, há acordo de que a avaliação do *brand equity* pode ser classificada em duas abordagens: econômica ou financeira e baseado no consumidor (Shocker & Weitz, 1988, cit. por Ross et al. 2008). Existem muitas alternativas, mas nenhuma delas é ideal. Se por um lado no uso de modelos financeiros e econômicos para estimar o poder de uma equipe esportiva, os gestores esportivos não dispõem de dados suficientes, por outro, grande parte dos dados psicográficos que podem ser coletados de indivíduos são experienciais e difíceis de coletar.

Muitos comerciantes argumentam que enquanto as marcas têm valor para vários grupos, é o consumidor quem primeiro determina o valor da marca (Crimmins, 1992; Farquhar, 1989, cit. por Ross et al. 2008). Isto é especialmente verdadeiro dado o fato de o produto principal associado com serviços de esporte é muitas vezes intangível, inconsistentes e perecíveis na natureza (Gladden et al., 1998).

Apesar de todos esses pontos de vista, diferenças e discussões em torno da medição do *brand equity*, existem vários indícios de que o *brand equity* deve fazer parte da gestão de qualquer empresa e mais uma vez, é isso que o modelo SBBE quer propor.

Método

A pesquisa de Ross et al. envolveu apenas uma modalidade esportiva, o basquete. A totalidade de respondentes era portadora da bilheteria completa da temporada regular da NBA. A escala TBAS foi escolhida em detrimento a outras pela razão já explicitada pelo autor: a escala fornece maior fiabilidade e validade uma vez que construiu todas as associações através de consultas aos próprios torcedores.

Medida de lembrança de marca

Aqui, Ross et al (2008). trazem dois novos fatores que medem a lembrança de marca, uma vez que a TBAS mede apenas as associações de marca. Em termos práticos, os autores consideram a lembrança de marca como um elemento que gera impacto sobre a escolha do consumidor esportivo e, por sua vez, ajuda a organização esportiva gerar receita por meio de bilhete e vendas de mercadorias.

Para Ross et al. a conexão psicológica de um indivíduo com uma equipe serve de indicador de lembrança, por isso, a construção de compromisso psicológico foi usada para avaliar a lembrança de marca. Assim, o compromisso psicológico será a medida de lembrança de marca. Ross se baseia em Funk e James, 2001 para chegar a esta conclusão. O compromisso (ou atitude persistente) faz com que uma equipe assuma uma maior importância para um indivíduo, logo, o

significado associado com recursos da equipe torna-se enraizada dentro de uma rede de memória mais intrincada (Funk & James, 2001). Em outras palavras, com mais compromisso, existe mais importância e com mais importância, haverá lembranças mais fortes.

Para os autores, enquanto outras avaliações mais diretas da lembrança da marca existem, numa tentativa de desenvolver a literatura de *brand equity* esportivo, o compromisso psicológico foi usado como a medida. Assim, Ross et al. desenvolveu oito itens medindo a conexão psicológica com a equipe que foram utilizados no instrumento para testar a construção do conhecimento da marca. Esses itens foram usados com êxito em pesquisas anteriores para examinar o compromisso psicológico com o esporte (James & Ross, 2002). Quatro itens avaliaram o grau de identificação do consumidor com uma equipe baseado em ter feito um compromisso pessoal com a mesma e sentindo uma conexão com a equipe. Os outros quatro foram utilizados para medir até que ponto um indivíduo tinha incorporado a equipe em sua identidade pessoal. Agora, o SBBE tem 49 itens, ao contrário dos 41 da TBAS.

Resultados

Os resultados da aplicação empírica do SBBE tem como destaque algumas associações que já se destacaram em outras pesquisas. Características do sucesso e características da equipe com índices acima de .9 apóiam o fato de que a imagem de marca em que a fiabilidade passada de um serviço tem uma forte imagem dessa marca (Bebko, 2000, cit. por Ross et al. 2008). Por outro lado socialização e concessões tiveram os índices mais baixos, indo também ao encontro com pesquisas anteriores que sugeriam que esses fatores não são importantes na formação de compromisso psicológico em fãs altamente envolvidos (Funk & James, 2001). Pessoal não-jogador e atributos da organização tiveram um resultado de certo destaque e são interessantes por serem controlados pela própria organização. Não surpreendentemente os dois fatores propostos que compreendem a lembrança da marca (identificação e internalização) revelaram-se altamente preditivos. Isso apoia pesquisas anteriores de que a lealdade tem influência sobre a força da marca (Funk & James, 2006). Neste sentido, para Ross et al. (2008), os gestores devem tentar desenvolver o compromisso psicológico com sua marca esportiva, uma vez que com mais compromisso, há mais lembrança de marca. Ainda para os autores, a lembrança de marca potencializa a capacidade dos torcedores de compreender e dar sentido a comunicações de marketing, maximizando os recursos investidos e tendo, assim, uma vantagem competitiva.

BRAND IMAGE	
Marca	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Design do Logo"]
Rivalidade	Ross et al., 2006
Concessões	Ross et al., 2006
Interação Social	Ross et al., 2006
História da Equipe	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Tradição"]
Compromisso	Ross et al., 2006
Atributos Organizacionais	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Gestão"]
Pessoa Não-Jogador	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Gestão" ou "Treinador"]
Estádio	"Comunidade de Estádio" em Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002]
Sucesso	Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002]
Características da Equipe	"Jogo da Equipe" Ross et al., 2006 [presente em Gladden e Funk, 2002, como "Entrega do Produto"]
BRAND AWARENESS	
Identificação	James e Ross, 2002
Internalização	James e Ross, 2002

Tabela 5: Associações de Marca do *Spectator Based Brand Equity* (Ross et al., 2008)

Em jeito de conclusão

O modelo desenvolvido por Ross et al. traz mais um quadro de grande relevância para o estudo do *brand equity* no esporte. Com novos avanços, este quadro traz as associações de marca desenvolvidas no TBAS (Ross et al., 2006) que pela primeira vez focam na experiência do torcedor, entendendo o produto esportivo como sendo essencialmente um serviço que gera experiência. Para Ross et al., as pesquisas de *brand equity* esportivo esmagadoramente confiaram em modelos pertencentes a bens físicos e tem tardado em reconhecer a comercialização de princípios e as características únicas do esporte de equipe na compreensão deste tópico. Em termos práticos, o modelo traz para gestores esportivos um quadro detalhado sobre o que tomar como decisões estratégicas de marketing, que permitirá criar uma marca forte.

Para esta pesquisa, a visão de Ross para com a ligação entre conhecimento de marca e compromisso psicológico (Funk & James, 2001) é bastante interessante, porém talvez utilizando aspectos do questionário de Bauer et al. (2008) (que aborda questões como as mídias esportivas) e numa abordagem voltada para a fidelidade. Ross, assim como os demais, consi-

dera a lealdade como consequência das associações de marca e não as distingue em atributos e benefícios. Além disso, Ross et al.(2008) não mede as associações enquanto favoráveis ou únicas, desta forma, e torna difícil perceber se são positivas ou negativas. No entanto, é importante destacar o aspecto mais atual das associações descobertas por Ross em sua TBAS.

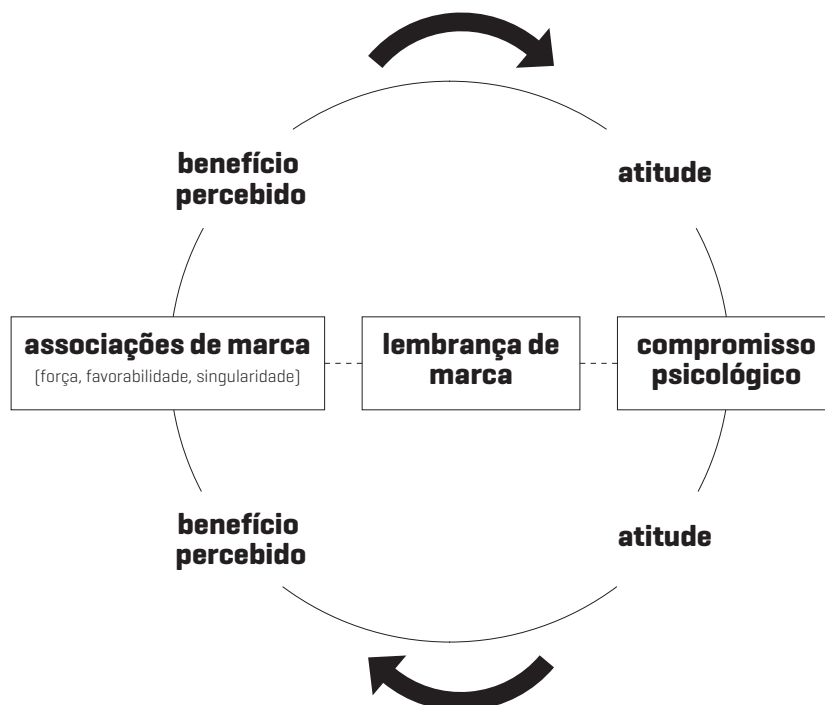


Figura 10: Esquema da relação estabelecida por Ross et al. (2006) entre o compromisso psicológico, a lembrança de marca e as associações de marca

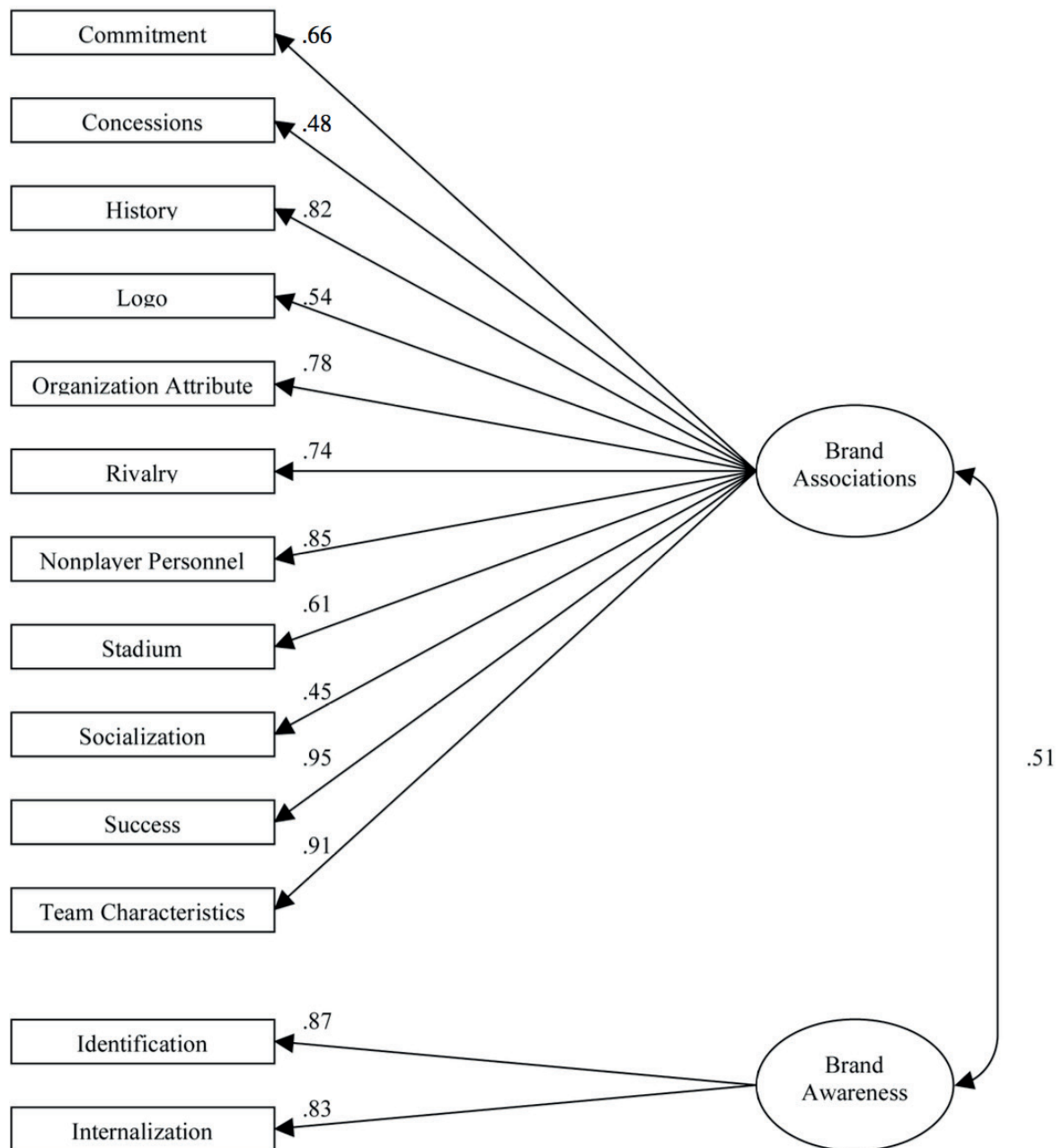


Figura 11: Modelo de medida para o SBBE de Ross et al. (2008, p. 332)

Table 1 Factor Reliabilities, Average Variance Extracted, Individual Item Loadings, and t Values for the Measurement Model

Item	α	AVE	Factor Loading	t
Brand Mark	.79	.57		
1. The team has distinctive colors			.591	15.31
2. The symbol of the team is unique			.819	14.35
3. The team's logo is different from others			.823	13.68
Rivalry	.80	.52		
1. The team has a tough conference			.576	17.60
2. The team is in an easy division (reverse scored)			.579	15.78
3. The team often beats their biggest opponents			.885	19.49
4. The team does well against their major rivals			.937	18.52
Concessions	.86	.61		
1. The concessions at the arena are excellent			.723	14.78
2. There are specific foods at the arena that I like to eat			.796	19.17
3. I enjoy eating at the arena			.876	20.57
4. The concessions at the arena are not acceptable (reverse scored)			.732	17.70
Social Interaction	.85	.60		
1. The team offers me a place to spend time with friends			.645	16.25
2. Being a fan of the team is a good way to meet other people			.642	14.52
3. I am able to see friends because of the team			.842	17.99
4. The team provides a good place to see friends			.929	18.66
Commitment	.85	.58		
1. The team has many loyal fans supporting them			.778	14.05
2. Many fans regularly follow the team			.822	20.99
3. The loyalty of the fans is very noticeable			.776	19.88
4. Fans have followed the team for a long time			.672	17.00
Team History	.80	.50		
1. The team has a history of winning			.730	15.50
2. The team has a rich history			.755	17.69
3. The team has been successful in the past			.717	16.88
4. There is no history behind the team (reverse scored)			.621	14.71
Organizational Attributes	.81	.52		
1. The team is committed to its fans			.767	14.94
2. The team is very loyal to its fans			.834	20.72
3. The devotion to fans by the team is obvious			.708	17.71
4. The team gives back to the community			.546	13.46
Team Success	.84	.52		
1. The team is not very successful (reverse scored)			.548	17.54
2. The team is a great team			.815	14.53
3. The team is not very high quality (reverse scored)			.680	13.13
4. The team has high quality players			.720	13.57
5. The performance of the team is first-class			.795	14.34
Team Play	.89	.73		
1. The team has a clear personality (e.g., dedicated, hard work)			.795	16.80
2. The team has distinct qualities (e.g., intensity, commitment)			.894	20.63
3. The team has unique characteristics (e.g., trusted, responsive)			.871	19.02
Nonplayer Personnel	.75	.50		
1. The team's personnel do a fantastic job			.658	16.20
2. The team has excellent coaches			.619	13.51
3. The management of the team is outstanding			.825	16.52
Stadium Community	.87	.69		
1. The arena has unique characteristics			.786	14.14
2. The design of the arena is excellent			.862	20.81
3. The arena enhances the enjoyment of going to see the team			.845	19.58
Identification	.85	.58		
1. The <team name> are my team.			.650	17.06
2. I consider myself a loyal fan of the <team name>.			.699	15.59
3. Supporting the <team name> is very important to me.			.871	18.44
4. I want others to know that I am a fan of the <team name>.			.817	17.64
Internalization	.91	.71		
1. I feel like I am a member of the <team name>.			.625	17.47
2. Being a fan of the <team name> is a large part of who I am.			.854	17.97
3. I "live and breathe" the <team name>.			.939	19.12
4. I like to think that I "bleed the colors" of the <team name>.			.923	18.93

Note. χ^2 = RMSEA = .065; TLI = .95; CFI = .96; SRMR = .07.

Figura 12: Números, fatores e itens do estudo de Ross et al. (2008, p. 329, 330, 331)

11.8. Spectador-Based Brand Equity, 2016

Este estudo de Rui Biscaia, Stephen Ross, Masayuki Yoshida, Abel Correia, António Rosado e João Maroco, publicado em 2016 é um dos mais recentes que abordam o *brand equity* no esporte. O foco em examinar as percepções entre sócios e não-sócios vão de encontro com os objetivos desta dissertação.

Biscaia et al. (2016), cita Couvelaere e Richelieu (2005), sobre o potencial das equipes esportivas para construir *brand equity* capitalizando a relação psicológica compartilhada com os fãs. Segundo Garbarino e Johnson (1999, cit. por Biscaia et al., 2016), diferenciar os clientes de uma organização com base nas suas relações contratuais que reflectem diferenças comportamentos de troca relacional. Deste modo, os pesquisadores acreditam que os clubes europeus deveriam investigar suas bases de fãs compostas por membros pagantes e clientes ocasionais, de forma a compreender melhor o *brand equity* em equipes de futebol profissional.

Ainda neste contexto, Biscaia et al. (2016), descrevem as diferenças entre membros pagantes e os ocasionais. Os primeiros têm um papel primordial devido ao seu apego emocional enquanto os segundos têm um comportamento mais instável e podem ser mais facilmente afetados por outras atividades de lazer. Eles acrescentam que as duas populações devem ser compreendidas de forma a entendermos melhor a teoria e as implicações gerenciais dessas percepções diferentes no *brand equity*, apoiados por McDonald e Shaw, 2005. Além disso as percepções dos fãs sobre o *brand equity* foram associadas a intenções comportamentais positivas (Vogel, Evanschitzky & Ramaseshan, 2008; Yoshida & Gordon, 2012, cit. por Biscaia et al., 2016). Apesar de ainda faltar conhecimento sobre como cada dimensão da construção do *brand equity* impacta as intenções comportamentais, é importante compreender essas diferentes percepções.

Brand equity esportivo

Para Gladden e Milne (1999), cit. por Biscaia et al. 2016, no cenário esportivo, o *brand equity* foi descrito como o valor atribuído ao nome e ao símbolo da sua equipa favorita. A ideia de gerenciar uma equipe como uma marca tornou-se um paradigma dominante no mercado esportivo (Doyle, Filo, McDonald & Funk, 2013; Gladden & Funk, 2002 cit. por Biscaia et al. 2016). A abordagem de Keller (1993) tinha sido sugerida para fornecer insights úteis sobre como os gestores desportivos podem controlar, pelo menos parcialmente, as associações mentais dos espectadores em relação às suas equipas (Bauer et al., 2008, Gladden & Funk, 2002). Desde então vários pesquisadores desenvolveram escalas para *brand equity* durante a última década em uma variedade de cenários esportivos (Bauer et al., 2005, Biscaia et al., 2013; Gladden & Funk, 2001; Ross et al., 2008).

Biscaia e os demais autores, seguem o modelo de Ross et al. (2006) no que diz respeito a abordagem com foco na experiência do consumidor, pois acredita que o produto esportivo é experiencial. Baseado nisso Ross et al. (2006), desenvolveram uma escala de associações baseada no próprio consumidor. Biscaia et al. (2013), propuseram o componente de internalização, que refere-se à medida em que um indivíduo incorporou a equipe em sua identidade pessoal (Ross et al., 2008), e é particularmente relevante ao examinar os efeitos diferenciais dos sócios e apoiantes causais. Isto é, características de internalização são muitas vezes observáveis dentro de clientes leais (sócios de programas de relacionamento), enquanto evidências de internalização são mais limitadas entre os apoiadores causais. No entanto, o modelo de 2013 não foi testado em diferentes grupos e o papel preditivo de cada dimensão de *brand equity* com relação aos mesmos. Tendo como base estudos anteriores, Biscaia et al., esperam que os sócios avaliem melhor as dimensões de marca e apresentem maiores intenções comportamentais devido à sua maior regularidade comportamental (McDonald & Shaw, 2005). Em outras palavras, o autor acredita que um forte compromisso psicológico somado à identificação possam gerar fortes associações e substituir a conhecimento da marca (Biscaia, comunicação pessoal, janeiro, 2017).

Biscaia et al. (2016), enquadram o seu estudo no cenário da principal liga portuguesa de futebol e destaca a importância dos programas de fidelização uma vez que dois dos cinco primeiros clubes líderes em número de sócio-torcedores no mundo são portugueses.

O modelo

A pesquisa on-line incluiu itens usados para avaliar o *brand equity* e intenções comportamentais, ao lado de questões sociodemográficas. O *brand equity* foi avaliado usando a escala de 33 itens proposta pelos mesmos autores em 2013 e incluiu associações de marcas e medidas de internalização. As associações de marcas foram avaliadas através de 30 itens representativos de marcas, concessões, interação, compromisso, história da equipe, atributos organizacionais, sucesso da equipe, treinador principal, gestão e estádio. A internalização também foi avaliada através da inclusão de três itens, sendo dois derivados de Yoshida e James (2010) e um adotado de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996).

No que diz respeito às associações, Biscaia et al. (2016) se baseiam na abordagem de Ross et al. (2008), por ir buscar associações junto aos próprios consumidores, com pequenas modificações que considerou relevantes para o país em que seria aplicado. Os autores retiraram o item relativo a rivalidade por considerar esta situação irrelevante numa liga onde há um abismo grande entre equipes financeiramente mais fortes que efetivamente brigam pelo campeonato e outras que lutam contra o descenso de divisão. O atributo pessoal não-jogador foi separado

em 2 novos itens sugeridos na literatura de Bauer et al. (2008) e Gladden e Funk (2002): gestão e treinador. Sucesso da Equipe e Características da Equipe foram agrupados apenas em Sucesso da Equipe devido a forte relação entre os 2. Pela mesma razão, Identificação e Internalização foram agrupados numa dimensão única. Neste caso o nome da dimensão Internalização foi considerada conceitualmente mais apropriado em vez de Conhecimento de Marca, dado que todos os itens seleccionados nesta construção relacionavam-se com a forma como os espectadores incorporam a equipe em sua identidade pessoal (James & Ross, 2002).

Segundo Biscaia et al. (2013), a internalização foi altamente correlacionada com associações de marca. Ross et al. (2008) sugere uma conexão psicológica individual com uma equipe serve como um indicador para seu conhecimento da marca esportiva, enquanto Keller (2008) referem-se que o conhecimento da marca desempenha um papel importante na tomada de decisão do consumidor. Considerando que equipes de futebol europeias, desfrutam de exposição na mídia extensiva e popularidade global (Bauer et al., 2008), o conhecimento da marca pode servir constantemente, enquanto que associações de marca estão diretamente ligados a uma internalização individual com uma equipe, que mostrou ser um aspecto importante para medir o valor da marca esportiva.

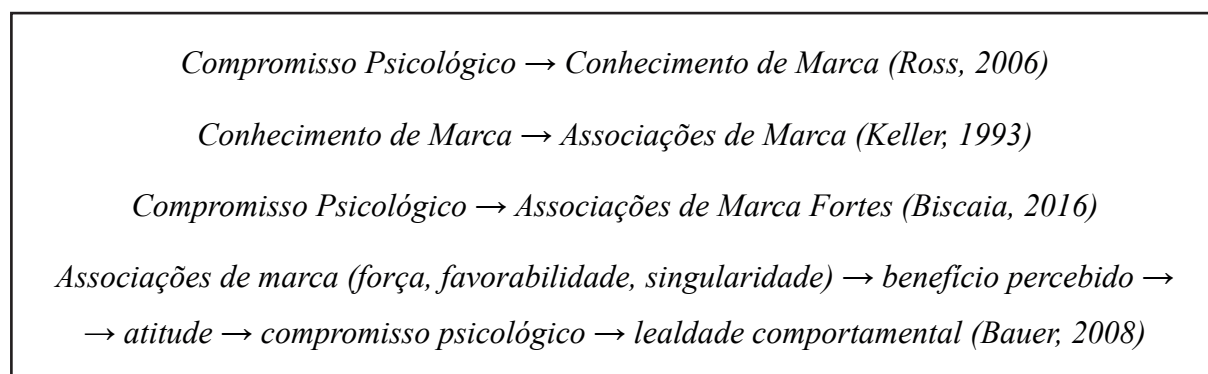


Figura 13: Esquema por autor e data das relações estabelecidas entre o compromisso psicológico, o conhecimento de marca, as associações de marca, atitudes, benefícios e a lealdade comportamental por autor e data.

Após ter o modelo aplicado, as dimensões *brand equity* foram responsáveis por 59% da variância em intenções comportamentais e foram observadas diferenças significativas entre os dois grupos com diferenças significativas nas associações: marca, interação social, compromisso, história da equipe, atributos organizacionais, sucesso da equipe, treinador, gestão, estádio e internalização.

Para Biscaia et al.(2016), existe uma falta de literatura de gestão do esporte que analisa como as percepções de *brand equity* variam de acordo com os diferentes tipos de consumidor. Por isso, este estudo colaborou para a literatura esportiva em 3 aspectos importantes. Primeiro que os autores citam a importância de aspectos financeiros para os clubes e, por isso, a compreensão de como medir o *brand equity* para sócios e não-sócios pode ser de vital importância para o retorno

financeiro adequado, oriundo desses programas. Uma segunda contribuição desta pesquisa foi investigar a percepção distinta de dimensões do *brand equity* entre sócios e não-sócios. A análise das diferenças médias latentes revelou que os sócios têm, de fato, uma melhor percepção das dimensões do capital de marca do que os não-sócios, com significativa diferenças tendo sido identificadas em dez dos onze dimensões propostas no modelo. Tudo isso reforça o que autores como Sharp (2010, cit. por Biscaia et al., 2016), ao sugerir que aqueles que usam determinadas marcas com mais frequência gostam mais dela do que aqueles que só as usam de vez em quando. Além disso, a maior parte dos sócios possuíam o bilhete de época, ao contrário dos não-sócios, o que se traduz numa maior presença nos estádios.

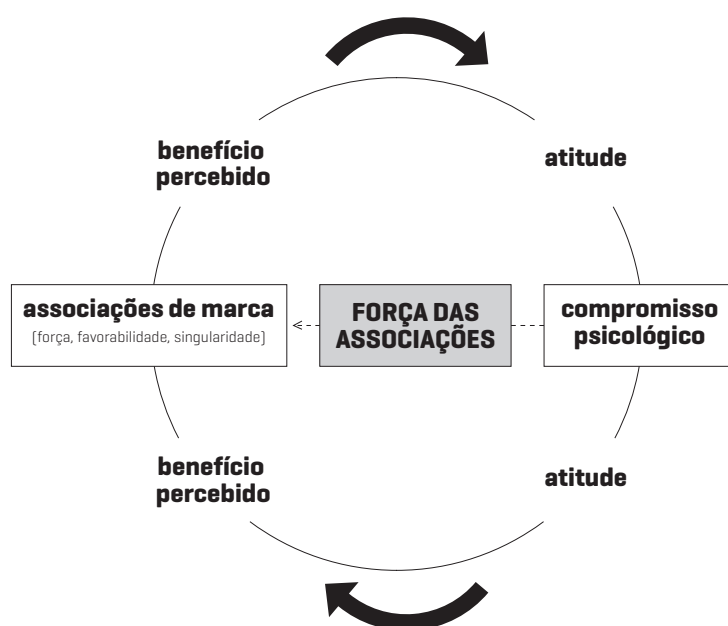


Figura 14: Esquema da relação estabelecida por Biscaia et al. (2016) entre o compromisso psicológico e a força das associações de marca

Ainda sobre um dos principais pontos de diferenciação desta pesquisa, Biscaia et al., comentam que a consciência de marca é geralmente elevada para um esporte como o futebol devido a sua popularidade global (Bauer et al., 2008; Pyun, Kwon, & Lee, 2011, cit. por Biscaia et al., 2016), e nestes casos, a internalização parece ter um papel crucial para o gerenciamento de *brand equity* (Biscaia et al., 2013; Ross et al., 2008), com uma ênfase particular entre os sócios do clube. Vale destacar que a internalização teve a maior diferença média latente entre os sócios e não-sócios.

Outras associações que se destacaram foram a interação social, marca e compromisso. Desta forma, percebe-se uma valorização por parte dos torcedores por estar com amigos para dividir essa experiência. Outras dimensões como história da equipe, atributos organizacionais, sucesso da equipe, treinador, gestão e estádio tiveram uma diferença um pouco menor entre os dois públicos e, por isso, sugerem que os clubes não devam projetar diferenciais estratégicos de

marketing para sócios e não-sócios a partir dessas dimensões. Isso também ocorre no item história da equipe, que obteve um efeito negativo sobre as intenções comportamentais, indicando que os esforços de gestão nesta dimensão podem ser desnecessários.

Finalmente a terceira contribuição desta pesquisa reside no exame do impacto distintivo das dimensões de *brand equity* na marca em intenções comportamentais em um ambiente de futebol profissional. Os resultados dessa pesquisa sugerem que as ligações entre as dimensões de *brand equity* e intenções comportamentais não foram significativamente diferentes entre os dois grupos. Para Sharp, 2010 (cit. por Biscaia et al. 2016) estes resultados estão em linha com a ideia de que os compradores ocasionais são também importantes para alcançar o crescimento da marca, e as equipes esportivas devem reconhecer o potencial de todos os suportes.

Em jeito de conclusão

O estudo apresentado por Ross et al. (2016) é um dos mais recentes já apresentados na literatura esportiva do *brand equity* e traz comparações inéditas em torno de sócios e não-sócios de programas de fidelidade dos clubes de futebol, neste caso, em Portugal. Por isso, este estudo se aproxima bastante da proposta apresentada por esta dissertação.

Na estrutura do modelo, que se baseou em Ross et al. (2008), o item rivalidade foi retirado e o pessoal não-jogador gerou os itens gestão e treinador, oriundos de Bauer et al. (2008) e Gladden e Funk (2002). Características da Equipe foi incorporado ao item Sucesso da Equipe, assim como Identificação à Internalização.

Para Biscaia et al. (2016), em concordância com Bauer et al. (2005, 2008) e Gladden e Funk (2002), coloca que as equipes europeias desfrutam de grande exposição na mídia e popularidade global, por isso, é natural que seus fãs tenham um bom conhecimento de marca e, por isso, ele pode servir constantemente, enquanto que associações de marca estão diretamente ligados a uma internalização individual com uma equipe, que mostrou ser um aspecto importante para medir o valor da marca esportiva. No entanto, este estudo prefere a abordagem de Bauer et al. (2008) que colocam a força, singularidade e favorabilidade das associações como um fator de partida para o fortalecimento do *brand equity* e claro, alcançar a lealdade comportamental.

O modelo apresentado por Biscaia et al. (2016), consolida a importância do *brand equity* para os clubes, uma vez que este pode representar um impacto significativo no comportamento e em formas distintas de lidar com sócios e não-sócios de programas de fidelidade.

Os resultados no entanto não mostraram uma grande diferença entre os públicos no que diz respeito às intenções comportamentais, levando os pesquisadores a crer que ambos os públicos devem ser vistos com bastante atenção apesar de um deter um comportamento presente mais leal.

BRAND IMAGE	
Marca	Ross et al., 2006 (presente em Gladden e Funk, 2002, como "Design do Logo")
Concessões	Ross et al., 2006
Interação Social	Ross et al., 2006
História da Equipe	Ross et al., 2006 (presente em Gladden e Funk, 2002, como "Tradição")
Compromisso	Ross et al., 2006
Atributos Organizacionais	Ross et al., 2006 (presente em Gladden e Funk, 2002, como "Gestão")
Treinador	Bauer et al. (2008) e Gladden e Funk (2002)
Estádio	"Comunidade de Estádio" em Ross et al., 2006 (presente em Gladden e Funk, 2002)
Sucesso [sucesso + características da equipe.]	Ross et al., 2006 (presente em Gladden e Funk, 2002)
Gestão	Bauer et al. (2008) e Gladden e Funk (2002)
INTERNALIZAÇÃO	
Internalização [internalização. + identificação]	Yoshida e James 2010; Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996
Intenções Comportamentais	Vogel, Evanschitzky, e Ramaseshan, 2008; Yoshida e Gordon, 2012

Tabela 6: Associações de Marca definidas por Biscaia et al. (2016)

Table 1

Factor loading, composite reliability (CR), average variance extracted (AVE), and squared correlations among the constructs for both groups (fan club members vs. non-members).

Fan club members (n = 888)	Factor loadings	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Brand Mark	.51-.95	.80	.58	1.00										
2. Concessions	.73-.91	.87	.69	.04	1.00									
3. Social Interaction	.70-.87	.82	.62	.13	.11	1.00								
4. Commitment	.73-.75	.78	.55	.22	.13	.24	1.00							
5. Team History	.84-.90	.90	.74	.10	.08	.06	.47	1.00						
6. Organizational Attributes	.81-.88	.88	.70	.22	.17	.26	.47	.18	1.00					
7. Team Success	.85-.88	.90	.75	.22	.10	.26	.45	.26	.65	1.00				
8. Head Coach	.94-.97	.97	.90	.09	.04	.14	.23	.12	.44	.68	1.00			
9. Management	.91-.93	.94	.84	.10	.07	.17	.22	.11	.66	.65	.57	1.00		
10. Stadium	.81-.89	.88	.71	.20	.12	.12	.40	.26	.36	.40	.25	.25	1.00	
11. Internalization	.86-.88	.90	.75	.29	.07	.29	.18	.04	.19	.15	.06	.08	.10	1.00

Non-members (n = 1399)	Factor loadings	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Brand Mark	.59-.90	.80	.57	1.00										
2. Concessions	.70-.91	.85	.66	.11	1.00									
3. Social Interaction	.70-.85	.80	.58	.24	.27	1.00								
4. Commitment	.73-.83	.82	.60	.42	.15	.32	1.00							
5. Team History	.86-.88	.90	.75	.26	.05	.13	.50	1.00						
6. Organizational Attributes	.83-.87	.88	.72	.28	.18	.30	.54	.29	1.00					
7. Team Success	.86-.87	.90	.75	.27	.13	.27	.53	.44	.63	1.00				
8. Head Coach	.93-.96	.96	.90	.11	.06	.14	.31	.25	.44	.61	1.00			
9. Management	.90-.91	.93	.82	.12	.08	.16	.33	.23	.61	.66	.61	1.00		
10. Stadium	.81-.84	.86	.68	.29	.12	.20	.41	.36	.35	.45	.31	.27	1.00	
11. Internalization	.86-.91	.91	.78	.27	.17	.37	.26	.11	.29	.17	.08	.09	.17	1.00

Model fit (fan club members): $\chi^2(440) = 1700.63$ ($p < .001$), $\chi^2/df = 3.87$, TLI = .94, CFI = .95, GFI = .89, RMSEA = .06 (CI = .054-.060).

Model fit (non-members): $\chi^2(440) = 2027.03$ ($p < .001$), $\chi^2/df = 4.61$, TLI = .95, CFI = .96, GFI = .89, RMSEA = .05 (CI = .049-.053).

Figura 15: Quadro comparativo de resultados encontrados por Biscaia et al. (2016, p. 162) entre membros e não-membros.

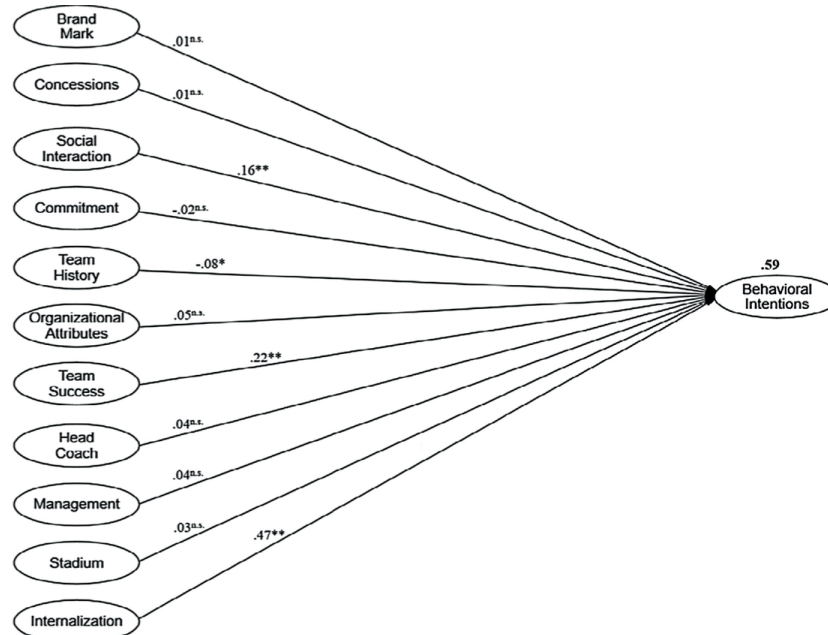


Fig. 2. Standardized estimates of the structural model for the overall sample. Notes. $\chi^2(528) = 3332.48$ ($p < .001$), $\chi^2/df = 6.31$, TLI = .95, CFI = .96, GFI = .92, RMSEA = .05 (CI = .047-.050). * $p < .05$; ** $p < .01$.

Figura 16: Esquema das relações entre associações de marca e as intenções comportamentais de Biscaia et al. (2016, p. 164)

Appendix B. Descriptive statistics, CFA item statistics and correlation matrix for fan club members and non-members

Variables	Fan club members			Non-members		
	M (SD)	Factor loadings	CR	M (SD)	Factor loadings	CR
Brand Mark	6.34 (.79)		.80	5.94 (.96)		.80
I like my team's logo		.759			.749	
My team's uniforms are attractive		.510			.593	
My team's logo has character		.949			.899	
Concessions	4.42 (1.43)		.87	4.47 (1.18)		.85
There are specific foods at the arena that I like to eat		.725			.697	
I enjoy eating at the arena		.848			.812	
Eating and drinking at the arena is something that I like to do		.905			.910	
Social Interaction	5.57 (1.27)		.82	5.14 (1.30)		.80
Being a fan of the team is a good way to meet other people		.698			.700	
I am able to see friends because of the team		.779			.726	
The team provides a good place to see friends		.874			.849	
Commitment	6.38 (1.83)		.78	6.23 (.91)		.82
Many fans regularly follow the team		.745			.733	
The loyalty of the fans is very noticeable		.726			.756	
Fans have followed the team for a long time		.745			.826	
Team History	6.68 (.71)		.90	6.61 (.78)		.90
The team has a history of winning		.844			.857	
The team has a rich history		.841			.869	
There is a successful history behind the team		.898			.880	
Organizational Attributes	5.80 (1.16)		.88	5.64 (1.21)		.88
The team is very loyal to its fans		.882			.870	
The devotions to fans by the team is very is obvious		.805			.828	
The team is heartfelt to its fans		.827			.845	
Team Success	6.04 (1.01)		.90	5.90 (1.07)		.90
The team has high quality players		.879			.875	
The team is a great team		.863			.857	
The team has a good performance in competitions		.854			.861	
Head Coach	5.94 (1.35)		.97	5.72 (1.43)		.96
The team's head coach does a fantastic job		.945			.951	
The team has an excellent head coach		.965			.962	
I like the head coach of my team		.943			.925	
Management	5.30 (1.49)		.94	5.11 (1.58)		.93
The management of the club is outstanding		.916			.903	
I like the managers of my club		.929			.913	
The managers of my club strive to improve the team		.905			.899	
Stadium	6.34 (1.08)		.88	6.26 (1.06)		.86
My team's arena has "personality"		.831			.839	
The architecture of my team's arena is attractive		.808			.829	
The arena enhances the enjoyment of going to see the games		.886			.805	
Internalization	6.15 (1.20)		.90	5.25 (1.68)		.91
Being a fan of my favorite team is a large part of who I am		.868			.877	
I "live and breathe" my favorite team		.876			.905	
I like to think that I "bleed the colours" of my favorite team		.860			.863	
Behavioral Intentions	5.78 (1.27)		.78	4.91 (1.56)		.82
The probability to attend more games of my team		.669			.743	
The likelihood to recommend my team games to other people		.859			.860	
The likelihood to purchase other products and services of my team		.671			.717	

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fan club members												
1. Brand Mark	1.00											
2. Concessions	.21	1.00										
3. Social Interaction	.36	.34	1.00									
4. Commitment	.47	.37	.49	1.00								
5. Team History	.32	.28	.25	.68	1.00							
6. Organizational Attributes	.47	.41	.51	.68	.42	1.00						
7. Team Success	.47	.31	.51	.67	.51	.81	1.00					
8. Head Coach	.30	.19	.37	.48	.35	.66	.82	1.00				
9. Management	.32	.27	.42	.47	.33	.81	.81	.76	1.00			
10. Stadium	.45	.35	.35	.64	.51	.60	.64	.50	.50	1.00		
11. Internalization	.54	.27	.54	.42	.19	.44	.39	.24	.28	.32	1.00	
12. Behavioral intentions	.42	.26	.57	.42	.20	.56	.56	.42	.47	.40	.61	1.00
Non-members												
1. Brand Mark	1.00											
2. Concessions	.34	1.00										
3. Social Interaction	.49	.52	1.00									
4. Commitment	.65	.38	.56	1.00								
5. Team History	.51	.23	.35	.71	1.00							
6. Organizational Attributes	.53	.43	.55	.73	.54	1.00						
7. Team Success	.52	.36	.52	.73	.67	.80	1.00					
8. Head Coach	.33	.25	.37	.56	.50	.66	.78	1.00				
9. Management	.35	.28	.40	.58	.48	.78	.81	.78	1.00			
10. Stadium	.54	.34	.44	.64	.60	.59	.67	.56	.52	1.00		
11. Internalization	.52	.41	.61	.51	.33	.54	.41	.28	.30	.42	1.00	
12. Behavioral intentions	.46	.42	.59	.54	.37	.60	.58	.46	.48	.48	.68	1.00

Figura 17: Quadros comparativos entre membros e não-membros do estudo de Biscaia et al. (2016, p. 167, 168)

12. PROBLEMÁTICA DO MODELO

A problemática desta dissertação reside no equilíbrio e na estabilidade do número de sócio-torcedores que o Clube de Regatas do Flamengo obtém dia pós dia em seu programa de fidelidade, o Nação Rubro-Negra. O programa possui os moldes atuais desde março de 2013 e na ocasião, Luiz Eduardo Baptista, vice-presidente de marketing do clube na época, deu a seguinte declaração:

Muita gente questiona se os valores não estão caros, mas isso não é bom para mim. Quem precisa muito mais é o Flamengo. É um plano que precisa ser melhor para o clube do que para os torcedores em um primeiro momento. O Flamengo precisa se fortalecer para ser grande. Não há nada na vida que não mude, e o plano terá ajustes no futuro. Se, quem pode, não ajudar em um primeiro momento, isso não vai acontecer. (Baptista, 2013)

Desta forma, ele posicionou o Nação Rubro-Negra como um programa sobretudo de ajuda ao clube, justificando seus altos valores mensais (em 2013 a modalidade com mensalidade mais baixa tinha o valor de R\$ 39,90 por mês) e a baixa oferta de benefícios que o clube oferecia.

Atualmente a realidade é outra e bastante positiva. No final de 2013 o clube possuía 59.020 sócio-torcedores (segundo o site historicofutebolmelhor.com.br). Neste primeiro ano o clube teve dois grandes picos de saldo (número de adesões subtraído do número de cancelamentos) de adesões com valores de 24.736 e 19.247 novos sócios. É curioso perceber que os meses que representam esses picos são emblemáticos: o primeiro está relacionado com o lançamento do programa em março de 2013 e o segundo com a conquista da Copa do Brasil em novembro do mesmo ano. De 2013 para cá o clube não obteve grandes conquistas esportivas, porém, ganhou destaque na mídia devido ao exemplo de gestão profissional que o atual presidente Eduardo Bandeira de Melo imprimiu no clube, equacionando inúmeras dívidas, gerando mais receitas e investindo em patrimônio. Isso representa um grande impacto de imagem à associação de marca “gestão” onde se esperam números relativamente mais altos em comparação com outras.

Uma análise mais cuidadosa dos últimos 2 anos mostram que o comportamento dos números se mantém e exprimem um comportamento da torcida através do objeto de fidelidade: a adesão ao programa Nação Rubro-Negra. O saldo de adesões obtém picos muito claros mediante as conquistas do clube. Assim como em 2013 quando o clube obteve mais de 19 mil sócios em apenas um mês, em 2016 atingiu 17.770 novos sócios apenas em outubro. Coincidência ou não, este mês representava um momento decisivo no Campeonato Nacional: entre a rodada 25 (setembro) e a rodada 33 (outubro) o clube esteve há apenas um ponto do líder e campeão daquele ano, o Palmeiras. Neste período as duas equipes protagonizaram uma perseguição que

culminou com o time paulista abrindo 5 pontos de vantagem. Outros momentos ganham destaque, como por exemplo a contratação de grandes craques. Diego Ribas deixou o Fenerbahçe e assinou com o Flamengo em julho de 2016, Darío Conca assinou contrato em janeiro de 2017 e Éverton Ribeiro assinou em junho de 2017. No mês de suas contratações o clube obteve saldos de 782, 623 e 3.250 novos sócio-torcedores respectivamente, números que não se assemelham tanto aos que coincidem com o sucesso esportivo. Em maio de 2017, o Flamengo viveu o maior ápice seguido do maior declínio na temporada em um mesmo mês: de campeão carioca a eliminado da Taça Libertadores da América, o clube obteve saldo 5.678 sócios naquele mês. Um olhar mais aproximado destas datas nos permite perceber que nos 5 dias posteriores à conquista regional, o clube obteve saldo de 4.464 novos sócios e nos mesmos 5 dias posteriores à eliminação da mais importante competição continental obteve déficit de apenas 123 sócios e o valor não se agravou muito mais nos dias posteriores. Isso mostra uma certa resistência à frustrações e resultados negativos o que é excelente para o clube.

Recentemente (junho/2017) o clube ultrapassou pela primeira vez a barreira dos 100 mil sócio-torcedores, mas por uma análise mais atenta aos números pode-se verificar uma grande variância entre resultados esportivos positivos e meses em que nada de especial acontece ao clube, ainda muito dependente de resultados. Todavia, o crescimento é evidente e o desafio está em encontrar as melhores práticas e ações que devem ser efetuadas para que a prospecção se converta em retenção cada vez mais para que o clube mais popular do Brasil consiga finalmente atingir o posto número 1 do país em número de sócios, com a vantagem de ser um programa com alto ticket médio e grande rigidez em relação à anuidade de seus membros, como Capelo (2015) já havia observado.

13. CONSTRUÇÃO DO MODELO

Este estudo tem como objetivo principal identificar as principais associações de marca entre as quais atributos, benefícios e atitudes para encontrar as que melhor se relacionam com a fidelidade à marca, que dentre alguns fatores está o elementos central de estudo: os programas de sócio-torcedor.

O esporte é uma atividade abrangente, que além de englobar diversas outras áreas importantes para os homens (Tubino, 1999), envolve o desenvolvimento humano pessoal, social e físico (Almeida & Gutierrez, 2009). Talvez por isso, seja tão apreciado e aceito nas mais diferentes culturas e atraia a atenção de bilhões de pessoas. O caso específico do futebol, se resume ao fato de ser o esporte mais popular do planeta (totalsportek.com) e, por isso, alavan-

car exorbitantes quantias financeiras e inúmeras parcerias entre marcas. Tudo isso ocorreu em grande parte devido ao grande desenvolvimento dos mercados e da mídia, que popularizou o esporte e transformou o consumidor esportivo, tornando-o mais exigente, bem informado e seletivo, em um mundo saturado de comunicações de massa. Especialmente na América do Norte e no Reino Unido, a gestão de marcas tornou-se mais comum para clubes e ligas profissionais de equipes esportivas. Pesquisadores de esportes e marketing acreditam que uma marca forte ajuda as organizações esportivas a isolá-las de efeitos de perdas financeiras potencialmente prejudiciais (Gladden & Funk, 2001). É neste contexto em que estão inseridos o marketing e o *branding*, no sentido de compreender melhor os torcedores para cativá-los, mantê-los e atraí-los através da criação de valor e geração de *brand equity*. O futebol percebeu esse potencial e criou os programas de membros, onde o sócio financia a atividade do clube em troca de vantagens e sobretudo ver seu clube mais forte e mais de perto.

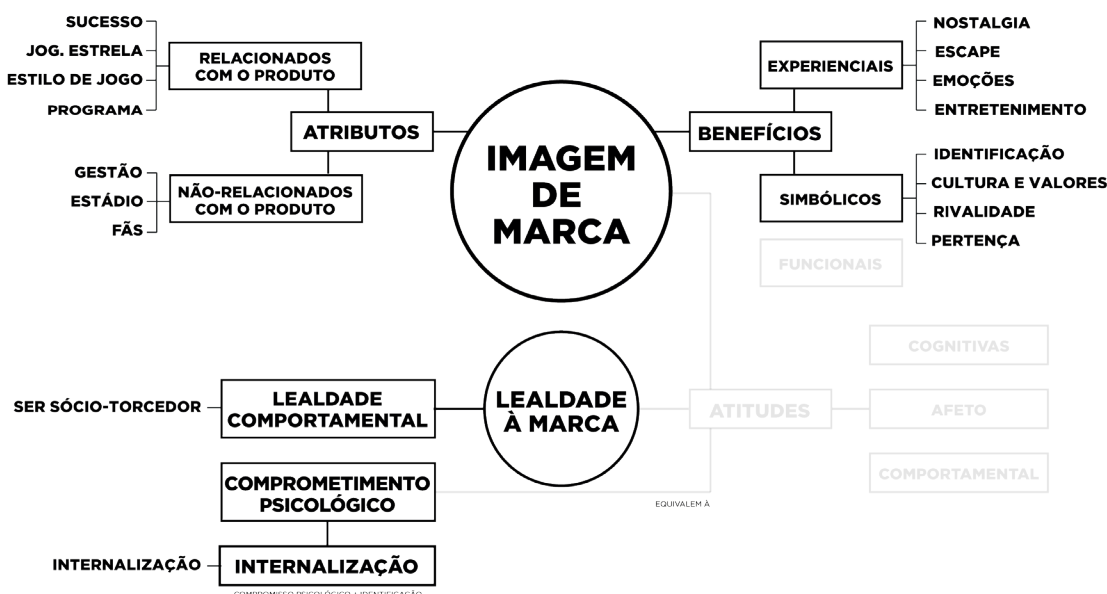


Figura 18: Estrutura geral do modelo elaborado nesta dissertação. Leva em consideração a relação da atitude com o compromisso psicológico que leva à exclusão de atitudes no modelo. A figura contempla variáveis latentes de 1ª e 2ª ordem.

13.1. Imagem de marca

A maior parte dos modelos de *brand equity* no esporte partiu do modelo *Consumer Based Brand equity* (CBBE) de Keller (1993). Além de ser o modelo mais utilizado e adaptado no mundo esportivo, ele também fornece um quadro lógico que ajuda a medir e compreender melhor associações existentes na mente dos consumidores. Para Keller (1993), o *brand equity* consiste em dois componentes: reconhecimento de marca e imagem de marca. O primeiro está

relacionado à capacidade do consumidor de reconhecer e recordar a marca. Este estudo, que envolve torcedores de clubes, concorda com a abordagem de Bauer et al. (2008) que reforça a ideia de não ser tão importante uma análise de conhecimento de marca em mercados onde o consumidor conhece bem suas marcas.

Para Keller e Machado (2006), a imagem de marca está relacionada a associações fortes, favoráveis e exclusivas à marca na memória de seus *stakeholders*. Assim, podemos compreender que a imagem de marca nada mais é do que a percepção que os consumidores têm dela. Para Bauer et al. (2008), o produto esportivo é imprevisível e instável, por isso, o desempenho da imagem de marca tem o potencial de representar uma das poucas percepções constantes dos fãs e por isso pode ser considerado mais simples de ser gerido pelo marketing.

13.2. Atributos

No caso dos esportes de equipe em geral, os atributos podem ser divididos entre atributos relacionados com o produto e não-relacionados com o produto. Atributos relacionados ao produto são vistos como os componentes necessárias para o desempenho das funções esperadas pelos consumidores. No esporte de equipe, atributos relacionados ao produto representariam os fatores que contribuem para o desempenho da equipe. (Gladden & Funk, 2002). No caso deste modelo específico, foi levado em consideração quatro atributos relacionados com o produto: sucesso, jogador-estrela, treinador e equipe. Com relação à imagem de marca, este modelo segue a proposta de Bauer et al. (2008) que seguiu o estudo de Gladden e Funk (2002). Bauer e os demais estudiosos excluíram «gerenciamento» desta parte, pois acredita que do ponto de vista do consumidor, este não contribui para o desempenho da equipe, da mesma forma que treinadores, estrelas e outros jogadores fazem.

Sucesso: O primeiro atributo foi retirado de Gladden e Funk (2002), que dizem que o sucesso é provavelmente o mais importante criador de associações de marcas (Gladden et al., 1998). Existem muitas pesquisas documentando os resultados de sucesso. Mais notavelmente aumento da venda de ingressos (Branvold, Pan, & Gabert, 1997; Porter & Scully, 1982, cit. por Gladden & Funk, 2002). Mais tarde em 2008, Ross et al., validaram este atributo em seus estudos que buscam as associações direto com os consumidores.

Jogador Estrela: Gladden e Funk (2002), citam Schofield (1983), para afirmar que a presença de um jogador(es) estrela(s) numa equipe pode contribuir para a atratividade geral dela. Também citam Gotthelf (1999) e King (1998, 1999) que dizem que os aumentos de comparecimento foram recentemente atribuídos a jogadores baseball profissional e basquete.

Treinador: Gladden e Milne (1999), encontraram uma relação positiva entre o treinador principal e vendas de mercadorias da equipe. Além disso, há evidências que sugerem que o treinador pode ter um impacto na criação de associações de marca. Este item pode ser considerado validado por Ross et al. (2008) que encontraram o atributo «pessoal não-jogador». Esta variável acabou por ser extinta deste modelo devido a proximidade de significado com a variável “estilo de jogo”.

Estilo de Jogo: O estilo de jogo acaba sendo definido por um treinador. É primeiramente lançado por Ross et al. (2006) e é caracterizado pelos autores da seguinte forma: «pensamentos sobre características específicas que uma equipe exibe no campo de jogo; como a equipe joga e pontua e características específicas que podem ser atribuídas ao jogo da equipe.» Ou seja, também pode ser definido como “características da equipe”. Bauer et al. (2008) define como «performance da equipe». Finalmente, Biscaia et al. (2013) diz que «(...) enquanto o sucesso da equipe e o jogo de equipe foram agrupados no fator Sucesso, dada a forte relação entre os itens em ambas as construções.»

Programa: Anteriormente designado como produto, por estar relacionada com a partida de futebol em si, este item esteve presente em Gladden e Funk (2002) em seu *Team Association Model* como «entrega do produto», foi adaptado por Bauer et al. (2005) como «atmosfera do estádio». Foi possivelmente adaptado como «jogo da equipe» ou «experiência de consumo» por Ross et al. (2006, 2008) e agrupado à «sucesso» por Biscaia et al. (2013 e 2016). Apesar de haver correlações entre os itens medidos pelos diferentes pesquisadores devido às suas descrições, nem sempre é possível precisar a origem de cada um deles.

O item em questão foi revisitado e nesta presente dissertação, não tem relação com a diversão proporcionada pela equipe, seu sucesso, o bom serviço prestado nos estádios ou a socialização, como foi proposto em outros estudos citados acima. Como se está estudando os efeitos de um produto de marketing, o programa de sócio-torcedor em si sofre uma importante análise pelo seu membro enquanto produto. Então, aqui se estará avaliando as percepções gerais dos torcedores com o produto em questão: seu valor para o clube, custo-benefício, experiências proporcionadas e satisfação geral.

Em contraste, atributos não-relacionados ao produto afetam a compra ou o consumo, mas não afetam a performance global do produto (Keller, 1993). Neste modelo, foram abordados: gestão, design, estádio e fãs.

Gestão: Gladden e Funk (2002) colocam que a noção de gerenciamento de uma equipe para as percepções dos consumidores é nova. Garbarino e Johnson (1999) sugerem que a tomada de decisão do consumidor é guiada pela confiança que um consumidor sente em relação or-

ganização de marketing. Fournier (1998, cit. por Gladden & Funk, 2002) conceitua que a relação marca-consumidor é parcialmente dependente da confiança. De acordo com este raciocínio, se um consumidor esportivo tivesse razões para não confiar em uma determinada organização esportiva, a marca dessa organização teria uma percepção negativa. Levando-se em conta que o sócio-torcedor coloca dinheiro no clube, torna-se fundamental uma administração responsável e transparente destes investimentos.

Design: Este item está presente em todos os estudos de *brand equity* esportivo aqui analisados e até por isso, tem bastante amparo. Segundo Aaker (1991) e Keller (1998), as marcas corporativas ou logos, são uma parte importante na geração de associações de marcas. Biehal e Sheinin, (1998) cit. por Gladden e Funk (2002) sugerem que as corporações podem fortalecer as associações com uma determinada marca através do uso de um logotipo. Além disso o design pode ser uma importante ferramenta para o marketing e catalisador de outras associações. Esta variável acabou por ser extinta desde modelo nos testes do questionário, de forma a torná-lo menor e mais eficiente.

Estádio: Outro item presente em todos os estudos analisados aqui. Para Underwood, Bond e Bauer (2001, cit. por Biscaia et al., 2013), o estádio é uma representação visível da marca equipa (Underwood, Bond, & Baer, 2001) e a atmosfera durante os jogos contribui para satisfazer as necessidades hedonísticas (de prazer mais imediato) dos consumidores (Uhrich & Koenigstorfer, 2009, cit. por Biscaia et al., 2013). Para Kerr e Gladden, 2008, cit. por Biscaia et al., 2013) os clubes podem influenciar positivamente o comportamento dos fãs enfatizando características estéticas do estádio, bem como evocando um passado de memórias das experiências de consumo ao promover os jogos. Além disso, o estádio pode abrigar outras atividades relacionados ao clube que não apenas as partidas, como os museus e visitas guiadas.

Fãs: O atributo fãs foi introduzido ao modelo de *brand equity* de Bauer et al. (2008). Segundo os autores, os torcedores de um clube podem claramente influenciar a imagem de marca do clube porque eles desempenham um papel crucial na criação do produto equipe-esportiva. Citando Morrow (1999, p. 13, cit. por Bauer et al. 2008) «Em outros casos, o futebol precisa de apoiantes, não apenas como clientes, mas porque eles fazem parte de um único produto comum».

13.3. Benefícios

Bauer et al. (2008) cita Lancaster (1966) para colocar que pesquisas de mercado mostraram que os consumidores não compram características dos produtos, mas sim pacotes de benefícios. Para Keller (1993), benefícios são o valor pessoal e o significado que os consumi-

dores atribuem aos atributos da marca, que satisfazem necessidades e motivações subjacentes. Os benefícios da marca dependem das necessidades do consumidor individual e dos valores pessoais representados por atributos do produto ou serviço. Para Park, Jaworski e MacInnis (1986, cit. por Bauer et al., 2008), existem 3 tipos de benefícios sugeridos pela literatura: benefícios funcionais, simbólicos e experienciais. Os benefícios funcionais estão relacionados ao desempenho funcional, utilitário ou físico de uma marca, são benefícios que motivam a busca de produtos que resolvam problemas relacionados ao consumo.

Benefícios simbólicos derivam de produtos que satisfazem as necessidades geradas internamente para necessidades de auto-aperfeiçoamento, posição, associação de grupo ou identificação do ego. Benefícios experienciais são obtidos a partir de produtos que proporcionam prazer sensorial e emocional, variedade ou estimulação cognitiva. No caso do produto esportivo, seus consumidores buscam satisfazer necessidades mais simbólicas do que funcionais, pois não estão preocupados com a resolução de problemas. Desta forma, esta dissertação vai de encontro com o pensamento de Bauer et al., (2008), ao não incluir benefícios funcionais ao modelo. Os autores ainda indicam que alguns benefícios de ordem cognitiva (referentes à aquisição de conhecimento) não são necessariamente associações top-of-mind.

Os benefícios de ordem simbólica são: cultura do clube e valores, identificação do fã, pertença e rivalidade.

Cultura do clube e valores: Dos estudos aqui analisados, este é um item exclusivo de Bauer et al. (2008). Os autores, apoiados a Chernatony e Segal-Horn (2001), colocam que não há um produto nuclear físico que pode transportar valores subjacentes. A percepção de serviço é fortemente influenciada pela cultura da organização e o comportamento dos membros da organização. Bauer e os demais adicionam que equipes esportivas bem sucedidas como o Manchester United, por exemplo, têm valores claros que consumidores e funcionários compreendem e vivem, e que na Alemanha, clubes têm culturas distintas. O Bayern de Munique, por exemplo, representa um «clube de celebridades», que pode ser claramente distinguido dos «clubes da classe trabalhadora» como o FC Schalke 04. O mesmo ocorre com o Flamengo no Brasil e o Benfica em Portugal, considerados clubes mais populares. Bem como Fluminense e Sporting Lisboa, clubes relacionados com uma parcela com poder aquisitivo maior. Apesar do autor colocar que essa associação não contribui inequivocamente para a imagem de marca da equipe (Bauer et al., 2008, p. 217), esta dissertação concorda com Biscaia et al. (2013) que afirma que os modelos de *brand equity* são ambientalmente sensíveis e, por isso, esta pesquisa acredita que este item possa ser valioso para o entendimento das percepções dos torcedores no Brasil.

Identificação do fã: Extraído do modelo de Gladden e Funk (2002), os autores creditam este item como uma das construções mais amplamente estudadas na literatura. Cialdini et al. (1976, cit. por Gladden & Funk, 2002) ofereceu a noção de glória refletida, observando que os indivíduos geralmente divulgam sua associação com equipes esportivas de sucesso. Gladden e Funk (2002), complementam dizendo que «a identificação com uma determinada equipe satisfaz a necessidade de um consumidor esportivo de se filiar a algo bem-sucedido ou desejável e, assim, é uma forma de associação de marca».

Pertença: Chamado neste estudo de «pertença», este item aparece em diversos outros modelos com a denominação «aceitação por grupos». Foi extraído de Gladden e Funk (2002) e utilizado por Bauer et al. (2008). Segundo Wakefield (1995, cit. por Gladden & Funk, 2002), a aceitação por grupo de pares é outro benefício que o esporte de equipe oferece. Um consumidor esportivo sente que se seus amigos e familiares seguem uma equipe específica, então os elementos da experiência de consumo serão vistos de forma mais favorável. Assim, pode-se sugerir que as associações positivas com uma determinada equipe pode ser derivada dada a condição de pertencer ao um grupo particular (Gladden & Funk, 2002). Nos estudos de Ross et al. (2006, 2008) e mais recentes de Biscaia et al. (2013 e 2016), não utilizam a pertença. O item «interação social» é o mais próximo e apesar de não ser uma das associações deste estudo, será lembrado em uma das perguntas de pertença.

Rivalidade: O item rivalidade foi encontrado nos estudos de Ross et al. (2006). Segundo os autores, pode ser definido como «pensamentos sobre a natureza competitiva do esporte; perturba a competição entre equipes que são conhecidas por serem competidoras historicamente significativas». Este estudo considera que o item pode ser considerado relevante, uma vez que os chamados «clássicos» atraem maiores públicos seja nos estádios, refletindo também na audiência da TV e dos noticiários.

Os benefícios de ordem experiencial são: nostalgia, escape, emoções e entretenimento.

Nostalgia: Este item está presente em praticamente todos os modelos, porém para Ross et al., (2006, 2008) e Biscaia et al., (2013, 2016) a nostalgia recebe o nome de «história da equipe» e por definição são bem similares. Para estes autores, história da equipe seriam pensamentos históricos sobre a equipe, história de sucesso e história do pessoal da equipe. Para Holbrook (1993, p. 245 cit. por Gladden & Funk, 2002), nostalgia refere-se a um «anseio pelo passado [...] apreço pelas posses e atividades associadas aos dias de outrora». Eles ainda citam Belk e Costa (1998), que dizem que está estreitamente ligada a noção de tradições ou comportamentos que ligam as pessoas ao passado. Outro item muito semelhante seria a tradição. Gladden e Funk (2002), citam Kolbe e James (2000) para definir tradição como um estilo de jogo e um descritor

genérico de «história da equipe». Além disso, nos estudos de Gladden e Funk (2001), tradição teve um efeito negativo, segundo os autores porque talvez os clubes estudados fossem mais recentes e por isso ainda carentes dessa associação, o que não é o caso deste estudo. Por fim, nos estudos de Bauer et al. (2005), tradição teve uma alta correlação com nostalgia e foi retirada do BETS, oferecendo assim base teórica para esta dissertação tratar os dois elementos juntos.

Escape: Segundo Wann (1995, cit. por Gladden & Funk, 2002), as pessoas tendem a usar o esporte como uma fuga de seus problemas diários ou rotinas. Para Smith (1988, cit. por Gladden & Funk, 2002) o esporte coletivo pode ser usado como um estratégia através da qual as pessoas podem encontrar satisfação e contentamento. Assim, seguindo os estudos de Gladden e Funk (2002) e Bauer et al. (2005, 2008), o escape foi aqui considerado como uma associação de marca.

Emoções: De todos os estudos apresentados por esta dissertação, apenas o modelo que serviu como base para este (o de Bauer et al., 2008) apresentou a associação emoções. Segundo os autores, o esporte provoca fortes emoções. Os torcedores regularmente experimentam alegria, orgulho ou êxtase, bem como raiva, frustração, preocupação ou vergonha. Além disso, os fãs expressam essas emoções com menos restrição do que seriam impostas em outros cenários sociais.

Entretenimento: Outro item apenas presente nos estudos de Bauer et al. (2008). Para Mullin, Hardy e Sutton (2007, cit. por Bauer et al., 2008), o fator entretenimento é um benefício dos espectadores no estádio e outros que assistem a jogos na televisão. Esses benefícios também servem como motivação para comportamento do fã. Este item se assemelha muito ao que Gladden e Funk (2002), chamam de «entrega do produto» e o definem dizendo que «uma equipe esportiva diverte (e desenvolve associações de marcas) em grande parte através da entrega do produto. Isso inclui tanto o desempenho da equipe (para os participantes e outros consumidores) e atividades auxiliares ocorrendo no estádio (para os participantes).» Desta forma, aqui consideramos a «entrega do produto» como todo o pacote de entretenimento proporcionado pelo clube, seja pela TV, no estádio ou qualquer outro ponto de contato.

13.4. Atitudes

Para Keller (1998), as atitudes são definidas em termos de avaliação global do consumidor da marca, julgamento e são, muitas vezes, dependentes na força e favorabilidade dos atributos e benefícios proporcionados pela marca (Keller, 1998). Para Fishbein e Ajzen (1975 cit. por Bauer et al., 2008), atitudes são uma predisposição para responder de uma forma consistentemente favorável ou desfavorável com respeito a um determinado objeto (Rosenberg &

Hovland, 1960, cit. por Bauer et al., 2008), estes autores dividem a atitude em 3 dimensões: afetiva, cognitiva (referente à aquisição de conhecimento) e comportamental. Segundo Lutz (1991, cit. por Bauer et al., 2008) atitudes podem também ser definidas como construções exclusivamente afetivas que refletem predisposições para algo. Como já foi dito antes, não foram considerados benefícios funcionais para a construção deste modelo, a exemplo de Bauer et al. (2008), portanto, as atitudes seriam predominantemente afetivas e por isso intimamente relacionadas com o compromisso psicológico que será tratado a seguir.

13.5. Lealdade Comportamental

A dimensão comportamental pode ser caracterizada de várias maneiras, incluindo a frequência do jogo e o consumo das mídias (por exemplo, Bauer, Stokburger-Sauer, & Exler, 2008, cit. por Kunkel et al. 2013). Pesquisas anteriores indicam níveis mais altos de envolvimento com a equipe em relação a atitudes mais fortes e comportamentos mais frequentes entre os consumidores esportivos (Funk, et al., 2004; Hill & Green, 2000, cit. por Kunkel et al. 2013). Para James e Funk (2006), o componente comportamental examina respostas como a repetição de compras feitas por um indivíduo ao longo do tempo em relação a um produto. A regularidade com que um indivíduo assiste aos jogos de uma equipe e compra mercadoria seria usada para representar o componente comportamental.

A fidelidade tem sido caracterizada como uma construção multidimensional que inclui componentes comportamentais e atitudinais (Chaudhuri & Holbrook, 2001, Jacoby, Jacqueline & Chestnut, 1978, cit. por James e Funk, 2006), por isso, esta dissertação concorda com Bauer et al. (2008) ao separar a lealdade comportamental da componente atitudinal.

13.6. Compromisso Psicológico

Presente nos primeiros esboços do modelo de *brand equity* de Bauer et al.(2008), o compromisso psicológico acabou sendo removido, segundo os autores porque não houve validade discriminante entre as variáveis atitude da marca e compromisso psicológico. Eles acrescentam que atitudes de marca são avaliações globais de uma marca e, portanto, estão intimamente relacionadas com compromisso psicológico. Por conta de ambos os conceitos representarem atitudes, a distinção entre as atitudes de marca e compromisso psicológico não pode ser clara, por isso existem potenciais desafios para a discriminação de medição.

No modelo de Bauer et al. (2008), os benefícios incluídos são basicamente simbólicos e experienciais. Assim, exclui-se os benefícios funcionais, uma vez que para os autores são benefícios que motivam a busca de produtos que resolvam problemas relacionados ao consumo. Correspondem a capacidade de uma marca para um desempenho funcional, utilitário ou físico. Portanto, não é este o caso das marcas esportivas. Eles acrescentam que os benefícios aqui incluídos são aqueles que os indivíduos têm com uma marca de equipe esportiva, enquanto outros (por exemplo, aquisição de conhecimentos) não são necessariamente top-of-mind associações (que nossos pré-testes confirmaram). Para desenvolver um modelo com parcimônia, focamos nas associações mais importantes. Desta forma, com relação à dimensão atitudinal, os autores excluem o componente cognitivo da atitude. Bauer et al. (2008) admite que seguiu uma abordagem de atitude unidimensional por duas razões: o comportamento do fã é modelado no conceito comportamental de lealdade e o sistema de crenças (cognição) subjacente às atitudes da marca dos fãs está relacionada a benefícios não funcionais, portanto as atitudes são predominantemente afetivas. Desta forma, a abordagem da atitude sofre uma alteração e seus 3 componentes (cognitivo, afetivo e conativo) fica reduzido a um: o afetivo, portanto, uma abordagem unidimensional.

Neste trecho de Almeida et al. (2014), temos a explicação do conceito de compromisso psicológico e seus componentes:

Na área da psicologia e da sociologia, o termo compromisso psicológico é utilizado para explicar o comportamento do consumidor (Crosby e Taylor, 1983). Estudos anteriores sugerem que o compromisso em relação a uma equipe esportiva reflete uma atitude de lealdade (Funk & James, 2001; Pritchard, Havitz, e Howard, 1999). O compromisso psicológico reflete uma preferência estabilizada em relação a um objeto ou marca e a resistência a tentativas de persuasão que incitam a escolhas alternativas (Dick e Basu, 1994). Na atual pesquisa de marketing, Heere e Dickson (2008) entendem que existe uma falha na interpretação conceptual entre os preditores atitudinais do compromisso e da lealdade. Para distingui-los, Heere e Dickson (2008) sugerem diferentes definições com o objetivo de criarem uma escala válida, sendo o compromisso psicológico «um estado de espírito interno psicológico que um indivíduo tem em relação a um objeto» e a lealdade atitudinal, como «o resultado da interação entre mudanças externas negativas e a ligação psicológica interna». Os consumidores leais, que têm um forte compromisso psicológico para com um serviço ou marca, mostram grande resistência a tentativas de persuasão. (Schiffman, Hansen, e Kanuk, 2008)

Com relação à componente atitudinal afeto, para Mowen; Minor (2003), refere-se aos sentimentos da pessoa para com um objeto ou emoções que o objeto evoca na pessoa (por exemplo, sinto-me seguro quando tomo um medicamento receitado pelo médico). Tal componente da atitude é considerado por alguns autores como a própria atitude. Millar e Tesser (1986) colocaram que os comportamentos envolvidos para fins de consumo (por exemplo, preferências) são impulsionados pela componente atitude afetiva. Se entendemos que o compromisso

psicológico reflete uma preferência em relação a uma marca, logo percebemos que este tem forte relação com o afeto, abordagem unidimensional da atitude no modelo de Bauer. O comprometimento psicológico é normalmente definido como o afeto emocional ou psicológico para com uma marca (Beatty & Kahle, 1988).

Huertas e Urdan (2006), trazem também uma visão contemporânea da atitude e comportamento:

Numa visão mais contemporânea de atitude, os componentes cognitivo (crenças) e o afetivo (sentimentos) são conceitualizados como determinantes das atitudes (ENGEL et al, 2000). Ou seja, a avaliação geral de uma pessoa sobre um objeto de atitude é vista como determinada pelas crenças e sentimentos da pessoa sobre o objeto. Já o componente conativo não é visto como um componente das atitudes. Pelo contrário, na visão moderna, as atitudes determinam o componente conativo. Isto é, as intenções comportamentais de uma pessoa dependeriam de suas atitudes. Conseqüentemente, as intenções dos consumidores de desempenhar algum comportamento devem aumentar conforme as atitudes se tornem mais favoráveis. Nessa linha, deve-se pensar a atitude e os processos cognitivos e emocionais relacionados como a fonte ou razões da ação do consumidor (BAGOZZI et al, 2002). Ou seja, a atitude determina as intenções do consumidor e seu comportamento. (BLACKWELL et al, 2005)

Kunkel et al., também falam sobre a composição da lealdade do consumidor. Os autores colocam que o envolvimento do esporte representa um estado psicológico que pode influenciar a lealdade do consumidor para a equipe. Para eles, a lealdade do consumidor pode ser conceituada como duas dimensões de atitude e comportamento. James e Funk (2006), colocaram que o componente atitudinal reflete o compromisso psicológico de um indivíduo com uma equipe esportiva e explica por que uma equipe é valorizada e considerada significativa. Funk, Haugtvedt e Howard (2000) sugeriram que o desenvolvimento da fidelidade poderia ser examinado através do estudo da formação e mudança de atitudes. Esta abordagem recomendou a medição de várias propriedades de atitude relacionadas com a força. Funk e Pastore (2000) relataram que a fidelidade a uma equipe de beisebol profissional foi apoiada por nove propriedades de atitude e observou que o conhecimento, o afeto e a importância eram componentes centrais. Uma grande quantidade de pesquisas empíricas ligou propriedades de atitude a componentes de lealdade, particularmente a resistência à mudança (Krosnick e Abelson, 1992, Krosnick e Petty, 1995, cit. por James e Funk, 2006). O compromisso do consumidor tem sido muitas vezes conceituado como uma construção psicológica e equiparado ao componente atitudinal da fidelidade à marca (Day, 1969, Jacoby & Kyner, 1973 cit. por James e Funk, 2006). Considera-se que a resistência à alteração da avaliação de um objeto ou problema reflete propriedades de atitude que são estáveis, refletem consistência, resistem a tentativas de persuasão e são preditivas de comportamento (por exemplo, Petty, Haugtvedt & Smith, 1995 cit. por James e Funk, 2006). Para Bauer

et al., 2008, a dimensão atitudinal da lealdade do torcedor é clarificada pelo comprometimento psicológico do torcedor para com uma equipa. O comprometimento psicológico é normalmente definido como o afeto emocional ou psicológico para com uma marca (Beatty & Kahle, 1988).

13.7. Internalização

Kahle, Kambara e Rose (1996, cit. por Almeida, Oliveira, Alberty, Nascimento, Amorim, Gomes e Ferreira, 2014), afirmaram que os fãs são motivados a estabelecer uma ligação emocional com uma equipa em particular pelo desejo único de viver a experiência de se sentirem afiliados a um grupo (sentido de pertença) e pela sua internalização (o desejo de se sentirem ligados a determinado clube e a paixão pelo esporte praticado). Segundo Wakefield (2007, cit. por Almeida et al., 2014), quando um fã desenvolve uma profunda ligação psicológica com a equipa que vai para além de mera lealdade, a identificação ocorre. Ou seja, quando essa ligação emocional mais forte (composta por internalização e pertença) ocorre, encontramos identificação. O autor acrescenta que enquanto a lealdade significa a continuação da compra dos produtos e serviços de um clube por parte do fã, ou seja, este é fiel à marca que costuma comprar, a identificação é uma ligação muito mais forte em que pode haver mudanças de comportamento ou de humor conforme os resultados competitivos do seu clube ou de notícias que se relacionem com a equipa esportiva.

Recapitulando Beatty e Kahle (1988), o compromisso psicológico tem uma forte relação com o afeto. Como a atitude da marca é predominantemente afetiva (Bauer et al., 2008), essas dimensões se tornam muito próximas. Bauer (2008) ainda acrescenta que as atitudes de marca são avaliações globais de uma marca e, portanto, estão intimamente relacionadas com compromisso psicológico. Keller (1993) coloca que, normalmente, as atitudes dependem das crenças sobre os atributos e benefícios. Em outras palavras, quanto mais forte essas crenças, maior seria a atitude ou o compromisso psicológico.

Em resumo, como o compromisso psicológico está ligado à atitude, que por sua vez está ligado força das associações de marca, portanto, é esperado que quanto mais forte as associações, maior será a internalização e a identificação do fã com seu clube favorito, visto que estas compõem um forte compromisso psicológico.

O componente de internalização refere-se à medida em que um indivíduo incorporou a equipa em sua identidade pessoal (Ross et al., 2008). Para Biscaia et al. (2016), é uma medida importante para examinar diferentes grupos, como neste caso específico, sócios adimplentes, inadimplentes e por tempo de associação. Espera-se, assim que características de internalização

sejam observáveis dentro de grupo mais leais, que seriam os sócios-torcedores com mais tempo de associação e adimplentes. A internalização ocorre quando um consumidor percebe um nível maior de valor agregado entre a pessoa e a equipe, levando ele ou ela para incorporar os valores e as ações da equipe em seu próprio sistema de valores (Inoue & Kent, 2012).



Figura 19: Esquema que mostra a relação da atitude de marca com a força das associações de marca e com o compromisso psicológico, considerado na medida de internalização e identificação no modelo.

Em jeito de conclusão

Resumidamente, a fidelidade à marca pode ser caracterizada em duas dimensões de atitude e comportamento. É esta mesma abordagem que Bauer (2008) utiliza em seu modelo ao separar seu componente comportamental (lealdade comportamental) da atitude à marca. Além de perceber que estes estão muito relacionados, há base teórica para sustentar essa ideia. Já a dimensão da atitude, que no modelo está baseada apenas na componente afetiva (abordagem unidimensional), vai refletir o compromisso psicológico, uma vez que este tem sido muitas vezes equiparado ao componente atitudinal da fidelidade à marca. Além disso, tanto a atitude, quanto o compromisso psicológico denotam sentimentos e preferências para com o objeto de consumo, neste caso, a marca esportiva.

ATRIBUTOS RP	
Sucesso	Gladden et al., 1998; Branvold, Pan, e Gabert, 1997; Porter e Scully, 1982; Gladden e Funk, 2001, 2002; Bauer et al., 2008, 2005; Ross et al., 2006, 2008; Biscaia et al., 2016
Jogador Estrela	Schofield, 1983; Gotthelf, 1999; King, 1998, 1999; Gladden e Funk, 2001, 2002; Bauer et al., 2008, 2005; Ross et al., 2006
Programa de Fidelidade	-
Jogo da Equipe (performance)	Bauer et al., 2008; Ross et al., 2006, Biscaia et al., 2013
ATRIBUTOS NP	
Estádio	Wakefield et al., 1996; Trujillo e Krizek, 1994; Schofield, 1983; Gladden e Funk, 2001, 2002; Bauer et al., 2005, 2008; Ross et al., 2006, 2008; Biscaia et al., 2016
Gestão	Gladden e Funk, 2001, 2002; Garbarino e Johnson, 1999; Bauer et al., 2005; Biscaia et al., 2016
Fãs	Bauer et al., 2008
BENEFÍCIOS SIMBÓLICOS	
Identificação	Branscombe e Wann, 1991, Cialdini et al., 1976; Mael e Ashforth, 1992; Sutton, et. al, 1997; Wann e Branscombe, 1990; Gladden e Funk, 2001, 2002; Bauer et al., 2008, 2005; James e Ross 2002; Ross et al., 2008
Pertença	Wakefield, 1995; Gladden e Funk, 2001, 2002; Bauer et al., 2008, 2005; Ross et al., 2006, 2008
Cultura e Valores	Bauer et al., 2008
Rivalidade	Ross et al., 2006, 2008; Biscaia et al., 2013
BENEFÍCIOS EXPERIÊNCIAIS	
Nostalgia	Holbrook, 1993; Belk e Costa, 1998; Mael e Ashforth, 1992; Trujillo e Krizek, 1994; Gladden e Funk, 2001, 2002; Bauer et al., 2008, 2005
Escape	Wann, 1995; Arnould e Price, 1993, Belk e Costa, 1998; Smith, 1988; Gladden e Funk, 2001, 2002; Bauer et al., 2008, 2005
Emoções	Bauer et al., 2008
Entretenimento	Bauer et al., 2008
INTERNALIZAÇÃO	
Sou	Biscaia et al., 2013, 2016
Vivo	Biscaia et al., 2013, 2016
Cotidiano	Biscaia et al., 2013, 2016
Humor	Biscaia et al., 2013, 2016
LEALDADE COMPORTAMENTAL	
Ser sócio	-

Tabela 7: O modelo desta presente pesquisa e as origens de cada associação.

14. METODOLOGIA

14.1. Hipóteses

De acordo com o modelo apresentado, haverá correlação dos dados entre as variáveis latentes de 2ª ordem: atributos relacionados com o produto, atributos não-relacionados com o produto, benefícios simbólicos, benefícios experienciais, lealdade comportamental e compromisso psicológico. Na relação entre essas variáveis espera-se encontrar as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1. Quanto mais forte for a associação de marca de um torcedor com os atributos relacionados com o produto, menor será a sua internalização.

H2. Quanto mais forte for a associação de marca de um torcedor com os atributos não-relacionados com o produto, maior será a sua internalização.

H3: Os níveis de importância dos atributos relacionados com o produto tendem a ser maiores entre os ex-sócios em comparação aos sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H4. Os níveis de importância dos atributos não-relacionados com o produto tendem a ser maiores entre os sócios em comparação aos ex-sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H5. O benefício percebido será maior entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

Segundo Gladden e Funk (2002), não é aconselhável distinguir a relação entre atributos relacionados e não relacionados com o produto com o tipo de benefício que será proporcionado, visto que essa distinção de benefícios não é claramente possível no contexto esportivo. Por esse motivo, os benefícios não terão distinção a ser considerada nas hipóteses de pesquisa.

H6. A internalização será maior entre indivíduos sócio-torcedores e tende a ser ainda maior entre os sócios com maior tempo de fidelidade.

14.2. Enquadramento da Investigação

Esta investigação tem como base teórica todos os conceitos apresentados nesta dissertação, bem como outros modelos semelhantes que investigam o *brand equity* esportivo ou a construção de associações de marca a partir da literatura existente ou métodos de identificação das mesmas. A partir deste momento, é apresentada a pesquisa empírica com consumidores reais da marca Flamengo e seu programa de sócio-torcedor, o Nação Rubro-Negra.

O modelo construído tem como base o modelo utilizado na Alemanha por Bauer (2008), chamado: Imagem de Marca e Lealdade do Fã no Esporte de Equipe Profissional: Um Modelo Realizado e Avaliação Empírica. Como este modelo foi aplicado no Brasil e na base de sócios do próprio Clube de Regatas Flamengo, foram necessárias algumas alterações para que o modelo pudesse ser aplicado. A tabela 7, mostra todas as associações que esta pesquisa visava investigar, porém, “treinador” e “design” foram retirados à pedido do clube. A justificativa está relacionada ao momento da equipe e não se pretendia causar qualquer mal-estar interno.

Todas as associações foram validadas a partir de outros autores, exceto os inéditos: “programa”, “cultura e valores” e “ser sócio”. Este segundo existia previamente na pesquisa de Bauer et al. (2008), mas foi suprimida sob a justificativa de que essa associação não contribui inequivocamente para a imagem de marca da equipe (Bauer et al., 2008, p. 217).

As hipóteses geradas agora poderão ser confirmadas ou não pela investigação empírica. A validação destas hipóteses foi determinada pela recolha de informação da base de dados do clube e é do tipo quantitativo e qualitativo. Os dados obtidos foram quantificados a partir de uma análise estatística.

14.3. Coleta de Dados e Amostra

A pesquisa conseguiu participantes de 18 Estados brasileiros mais o Distrito Federal, com exceção do Acre, Mato Grosso, Pará, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Sul, Roraima e Rondônia. Um e-mail foi disparado com um formulário online para uma amostra de 20.000 sócio-torcedores do Clube de Regatas Flamengo, sendo 10.000 sócios e 10.000 ex-sócio-torcedores. Não houve qualquer benefício em troca das respostas, sendo seu preenchimento totalmente livre e de espontânea vontade. Do total de 282 inquéritos completos, 28 foram excluídos, totalizando 9,9% do total. O critério de exclusão considerou nulos os questionários com 15 ou mais respostas sequenciais com o mesmo valor ou 10 sequenciais com o mesmo valor a partir da segunda metade do inquérito. A escala utilizada foi a Likert de 7 níveis, escolhida para a obtenção de um maior nuance entre cada item, onde 1 corresponde a “não concordo” e 7 “concordo totalmente”.

A pesquisa ouviu homens e mulheres de todas as idades, sem restrições, sendo apenas 1 dos 282 respondentes menor de idade. A maioria incontestável de participantes eram homens que representaram 95,8% de toda a amostra. Os Estados com maior quantidade de membros são Rio de Janeiro (66%), Distrito Federal (7,4%), São Paulo (6,7%), Minas Gerais (4,3%) e Paraíba (2,1%). A maior faixa etária corresponde aos adultos de 35 a 44 anos (34,3%), seguido dos adultos entre 25 e 34 anos (28,3%). Outro grande destaque foi perceber que 46,3% dos in-

queridos possuíam rendimentos acima de R\$ 6.500,00 por mês e apenas 4,2% disseram ganhar até um salário mínimo. Os mesmos 46,3% dos respondentes eram sócios há mais de 3 anos e 22,3% sócios que deixaram de ser, sendo que destes 47,8% estiveram no programa por até 1 ano, 34,8% até 2 anos e 7,2% chegaram a fazer parte por mais de 3 anos e, portanto, deixaram o Nação Rubro-Negra recentemente. Com relação ao plano do qual fazem parte, 64% é membro através do plano “Raça”, seguido do “+Raça” (13,1%) e “Tradição” (12%). O plano “+Paixão”, que custa R\$ 199,90 por mês (plano de valor mais elevado).

Com apenas 282 inquéritos preenchidos, a taxa de resposta foi de apenas 1,41%. Apesar de ser um valor baixo, consegue expressar a situação do programa de forma ampla. É notável que o Nação Rubro-Negra carece do público feminino e isso expressa um contexto social deste esporte. O clube pode e deve intensificar a campanha pela presença das mulheres que podem enriquecer muito a base de sócios e gerar grandes rendimentos. Dono da maior torcida do país e espalhada por todos os estados, a presença de 66% de torcedores residentes no Rio de Janeiro é uma consequência natural, uma vez que a sede do clube é no Rio de Janeiro, seu estádio fica na capital e é onde manda a maior parte de seus jogos. Um dos desafios não apenas do Flamengo como de todos os clubes do Brasil é aumentar a quantidade de sócios de outros estados, através de vantagens, experiências, benefícios ou mesmo mandar uma maior quantidade de jogos fora do Rio de Janeiro, e ficou claro que este número ainda está muito aquém deste objetivo. Como a população do Rio de Janeiro é apenas de cerca de 8% da brasileira, é fundamental que o clube saiba explorar melhor os torcedores de todos os estados. Os rendimentos foram uma surpresa, apesar de provavelmente explicar o fato de que o ticket médio do programa ser um dos mais valiosos do país. O Brasil tem uma elevada desigualdade social, com cerca de 60% da população recebendo um salário mínimo. Sendo reconhecido como um clube popular, é notável que 46,3% dos inqueridos tenham uma renda superior a R\$ 6.500,00 por mês, bem como 4,2% conseguirem manter o programa apesar de receber pelo menos um salário mínimo. Os números ainda mostram uma grande fidelidade. Com pouco mais de 4 anos de existência do programa, é interessante ver como 46,3% dos respondentes estarem há mais de 3 anos como sócios. 17,7% estão no programa há 1 ano e merecem atenção redobrada para que o clube consiga os manter por mais tempo. Isso porque a porcentagem de ex-sócios que ficou por 1 ano foi de 47,8%, denotando uma grande evasão. A investigação de *brand equity* e das associações de marca visam compreender como funciona a mente do consumidor quando este relaciona as percepções que tem do clube com o fato de ser sócio-torcedor, desta forma, conseguiremos entender melhor as diferenças de percepções da marca entre esses dois públicos.

14.4. Instrumento

O questionário distribuído por e-mail à base de dados do Flamengo foi elaborado em Google Forms, com 38 perguntas que não distinguem suas respectivas associações. A base de Imagem de Marca do questionário se baseou no modelo de Bauer et al., 2008 e a base de Internalização vem de Biscaia et al., 2016. Esta escala foi desenvolvida para capturar a percepção de marca dos questionados com relação ao seu clube de coração, o Flamengo, mediante algumas segmentações que definem o perfil sócio-demográfico do torcedor como, ser sócio ou ex-sócio-torcedor, tempo de fidelidade, sexo, idade, Estado, rendimentos mensais, idade e plano da qual faz parte. A imagem de marca é medida em 16 sub-escalas representadas por 31 itens.

A lealdade comportamental foi medida através de 1 item e expressa através da atitude de ser ou não membro do programa de fidelização. O comprometimento psicológico é medido através da internalização que busca entender o quanto um indivíduo incorporou do clube em si próprio (Biscaia et al., 2013, 2016) e possui 4 itens.

14.5. Inquérito

Título: Compreendendo sua ligação com o Flamengo e o Nação Rubro-Negra.

Introdução 1

Olá Rubro-Negro(a)!

Este formulário conta com 38 perguntas que visam entender melhor sua relação com o programa de sócio-torcedor Nação Rubro-Negra.

Nossa força vem de você, torcedor. Ao responder esse questionário, procure ser sincero, pois ele é confidencial e não te identifica. Desta forma, você ajuda o clube a ser ainda mais forte. VAMOS FLAMENGO!

Perguntas de ordem quantitativa

Qual seu sexo?

Qual seu Estado?

Qual sua idade?

Quais são seus rendimentos médios mensais?

Há quanto tempo é sócio-torcedor do Flamengo?

Se você não é mais sócio, durante quanto tempo você foi? (apenas para ex-sócios)

Qual seu plano de sócio-torcedor?

Introdução 2

Tudo que o clube me oferece.

Responda cada pergunta de acordo com o quanto você concorda, onde 1 (não concordo) e 7 (concordo totalmente). Procure levar em consideração o quanto cada fator pode ser importante para sua decisão de ser sócio-torcedor independentemente da situação atual do clube e os profissionais que nele atuam hoje.

Perguntas de ordem qualitativas

Variável de 2ª ordem: atributos relacionados com o produto.

Variável de 1ª ordem: sucesso (2 itens)

- O desempenho do Flamengo nas competições é importante para que eu seja sócio-torcedor.
- A qualidade dos jogadores do Flamengo colabora para que eu seja sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: jogador estrela (1 item)

- A presença de um ou mais craques é importante na minha decisão de ser sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: estilo de jogo (1 item)

- Se o time perder suas principais características como a raça, o empenho e a ofensividade, isso irá colaborar para que eu deixe de ser sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: programa (4 itens)

- Reconheço que ser sócio-torcedor ajuda o Flamengo a ser melhor.
- O custo-benefício do programa de sócio-torcedor afeta a minha decisão de ser sócio.
- Boas experiências proporcionadas pelo programa de sócio-torcedor afetam minha decisão de ser sócio.
- Minha satisfação com o programa de sócio-torcedor é fundamental para que eu seja sócio.

Variável de 2ª ordem: atributos não-relacionados com o produto.

Variável de 1ª ordem: gestão (2 itens)

- Se o Flamengo faz uma boa gestão financeira, isso colabora para que eu seja sócio-torcedor.
- Se os dirigentes do Flamengo realizam um bom trabalho na contratação e captação jogadores, isso influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: estádio (2 itens)

- Ter um estádio próprio para jogos do time principal é um fator que influenciaria minha decisão de ser sócio-torcedor.

- A beleza, conforto e serviços de um estádio próprio colaborariam para que eu fosse sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: fãs (2 itens)

- A vibração da nossa torcida é importante na minha decisão de ser sócio-torcedor.

- O perfil da torcida do Flamengo colabora para que eu seja sócio-torcedor.

Variável de 2ª ordem: benefícios simbólicos

Variável de 1ª ordem: identificação (2 itens)

- Ser reconhecido como um sócio-torcedor pela minha família e amigos é importante.

- Se em algum momento eu não me sentir parte da equipe, eu consideraria deixar de ser sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: cultura e valores (2 itens)

- Me identifico com os valores do Flamengo e sua conduta e este fato colabora para que eu seja sócio-torcedor.

- O fato do Flamengo ser reconhecido como um clube popular influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: rivalidade (2 itens)

- O orgulho que tenho pela equipe ao vencer seus principais rivais (Vasco, Fluminense, Botafogo, etc.) é importante para que eu seja sócio-torcedor.

- Ser sócio-torcedor ajuda o clube a superar seus maiores rivais e isso colabora para que eu seja sócio.

Variável de 1ª ordem: pertença (2 itens)

- Ter amigo(s) sócio-torcedor(es) colabora para que eu também seja.

- Ter a companhia de amigos nos jogos do Flamengo é importante para que eu seja sócio-torcedor.

Variável de 2ª ordem: benefícios experienciais

Variável de 1ª ordem: nostalgia (2 itens)

- As boas recordações (história, glórias, conquistas, minha infância) que tenho do Flamengo colaboram para que eu seja sócio-torcedor.

- Sou flamenguista desde criança e isso colabora para que eu seja sócio-torcedor..

Variável de 1ª ordem: escape (1 item)

- Assistir, ler e falar sobre o Flamengo me ajuda a esquecer dos problemas e isso influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: emoções (1 item)

- Frustrações, tristezas e decepções que o Flamengo puder me causar colaborariam para que eu deixasse de ser sócio-torcedor.

Variável de 1ª ordem: entretenimento (1 item)

- A diversão proporcionada pelo clube, seja no estádio, nos jogos da TV, na mídia, nas redes sociais, nos bares, etc. influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.

Introdução 3

O Flamengo pra mim.

Nesta última parte de 4 perguntas, queremos entender o que o Flamengo representa pra você e como ele afeta a si mesmo e seu dia-a-dia.

Variável de 2ª ordem: compromisso psicológico**Variável de 1ª ordem: internalização (4 itens)**

- Ser flamenguista é grande parte de quem sou.
- Vivo e respiro o Flamengo.
- Ser flamenguista é algo que influencia e faz parte do meu cotidiano.
- Vitórias ou derrotas do Flamengo afetam o meu humor.

15. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Como foi referido anteriormente, o questionário contou com 31 itens para a avaliação das 16 dimensões. A escala Likert de 7 pontos que variou de “não concordo” para “concordo totalmente” e foi utilizada para a mensuração das respostas correspondente às dimensões. Os resultados obtidos para cada uma das dimensões são separados entre sócios e não sócio-torcedores e estão dispostos a seguir.

SÓCIO-TORCEDORES

Atributos Relacionados com o Produto (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Sucesso	194	7	1	4,91	1,97
Itens					
O desempenho do Flamengo nas competições é importante para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	4,58	2,02
A qualidade dos jogadores do Flamengo colabora para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	5,24	1,85
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Jogador Estrela	194	7	1	4,90	2,00
Itens					
A presença de um ou mais craques é importante na minha decisão de ser sócio-torcedor.	194	7	1	4,90	2,00
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Estilo de Jogo	194	7	1	3,87	2,37
Itens					
Se o time perder suas principais características como a raça, o empenho e a ofensividade, isso irá colaborar para que eu deixe de ser sócio-torcedor.	194	7	1	3,87	2,37
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Programa	194	7	1	5,37	2,02
Itens					
Reconheço que ser sócio-torcedor ajuda o Flamengo a ser melhor.	194	7	3	6,84	0,55
O custo-benefício do programa de sócio-torcedor afeta a minha decisão de ser sócio.	194	7	1	4,71	2,15
Boas experiências proporcionadas pelo programa de sócio-torcedor afetam minha decisão de ser sócio.	194	7	1	4,60	2,15
Minha satisfação com o programa de sócio-torcedor é fundamental para que eu seja sócio.	194	7	1	5,33	1,91

Tabela 8: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam os ATRIBUTOS RELACIONADOS COM O PRODUTO.

Atributos Não-Relacionados com o Produto (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Gestão	194	7	1	6,36	1,31
Itens					
Se o Flamengo faz uma boa gestão financeira, isso colabora para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	6,56	1,10
Se os dirigentes do Flamengo realizam um bom trabalho na contratação e captação jogadores, isso influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.	194	7	1	6,16	1,48
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Estádio	194	7	1	5,52	2,02
Itens					
Ter um estádio próprio para jogos do time principal é um fator que influenciaria minha decisão de ser sócio-torcedor.	194	7	1	5,53	2,03
A beleza, conforto e serviços de um estádio próprio colaborariam para que eu fosse sócio-torcedor.	194	7	1	5,51	2,02
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Fãs	194	7	1	4,73	2,06
Itens					
A vibração da nossa torcida é importante na minha decisão de ser sócio-torcedor.	194	7	1	4,78	2,06
O perfil da torcida do Flamengo colabora para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	4,68	2,07

Tabela 9: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam os ATRIBUTOS NÃO RELACIONADOS COM O PRODUTO.

Benefícios Simbólicos (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Cultura e Valores	194	7	1	5,03	2,09
Itens					
Me identifico com os valores do Flamengo e sua conduta e este fato colabora para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	5,85	1,55
O fato do Flamengo ser reconhecido como um clube popular influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.	194	7	1	4,20	2,23
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Identificação	194	7	1	4,13	2,33
Itens					
Ser reconhecido como um sócio-torcedor pela minha família e amigos é importante.	194	7	1	3,84	2,39
Se em algum momento eu não me sentir parte da equipe, eu consideraria deixar de ser sócio-torcedor.	194	7	1	4,41	2,24
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Pertença	194	7	1	4,73	2,06
Itens					
Ter amigo(s) sócio-torcedor(es) colabora para que eu também seja.	194	7	1	4,78	2,06
Ter a companhia de amigos nos jogos do Flamengo é importante para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	4,68	2,07
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Rivalidade	194	7	1	4,73	2,06
Itens					
O orgulho que tenho pela equipe ao vencer seus principais rivais (Vasco, Fluminense, Botafogo, etc.) é importante para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	4,78	2,06
Ser sócio-torcedor ajuda o clube a superar seus maiores rivais e isso colabora para que eu seja sócio.	194	7	1	4,68	2,07

Tabela 10: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam os BENEFÍCIOS SIMBÓLICOS.

Benefícios Experienciais (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Nostalgia	194	7	1	6,05	1,56
Itens					
As boas recordações (história, glórias, conquistas, minha infância) que tenho do Flamengo colaboram para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	5,72	1,65
Sou flamenguista desde criança e isso colabora para que eu seja sócio-torcedor.	194	7	1	6,37	1,38
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Escape	194	7	1	4,52	2,21
Itens					
Assistir, ler e falar sobre o Flamengo me ajuda a esquecer dos problemas e isso influencia minha decisão de ser sócio-torcedor	194	7	1	4,52	2,21
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Emoções	194	7	1	3,75	2,24
Itens					
Frustrações, tristezas e decepções que o Flamengo puder me causar colaborariam para que eu deixasse de ser sócio-torcedor.	194	7	1	3,75	2,24
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Entretenimento	194	7	1	5,07	1,92
Itens					
A diversão proporcionada pelo clube, seja no estádio, nos jogos da TV, na mídia, nas redes sociais, nos bares, etc. influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.	194	7	1	5,07	1,92

Tabela 11: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam os BENEFÍCIOS EXPERIENCIAIS.

Comprometimento Psicológico (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Internalização	194	7	1	6,07	1,37
Itens					
Ser flamenguista é grande parte de quem sou.	194	7	1	6,17	1,28
Vivo e respiro o Flamengo.	194	7	1	5,76	1,54
Ser flamenguista é algo que influencia e faz parte do meu cotidiano.	194	7	1	6,10	1,27
Vitórias ou derrotas do Flamengo afetam o meu humor.	194	7	1	6,24	1,31
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
INTERNALIZAÇÃO	194	7	1	6,07	1,37

Tabela 12: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam a INTERNALIZAÇÃO.

EX-SÓCIO-TORCEDORES

Atributos Relacionados com o Produto (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Sucesso	60	7	1	5,09	1,95
Itens					
O desempenho do Flamengo nas competições é importante para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	1	4,72	2,05
A qualidade dos jogadores do Flamengo colabora para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	1	5,47	1,78
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Jogador Estrela	60	7	1	5,13	1,99
Itens					
A presença de um ou mais craques é importante na minha decisão de ser sócio-torcedor.	60	7	1	5,13	1,99
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Estilo de Jogo	60	7	1	4,02	2,51
Itens					
Se o time perder suas principais características como a raça, o empenho e a ofensividade, isso irá colaborar para que eu deixe de ser sócio-torcedor.	60	7	1	4,02	2,51

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Programa	60	7	1	5,58	1,86
Itens					
Reconheço que ser sócio-torcedor ajuda o Flamengo a ser melhor.	60	7	4	6,65	0,78
O custo-benefício do programa de sócio-torcedor afeta a minha decisão de ser sócio.	60	7	1	4,88	2,12
Boas experiências proporcionadas pelo programa de sócio-torcedor afetam minha decisão de ser sócio.	60	7	1	5,02	2,06
Minha satisfação com o programa de sócio-torcedor é fundamental para que eu seja sócio.	60	7	1	5,78	1,64

Tabela 13: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam os ATRIBUTOS RELACIONADOS COM O PRODUTO.

Atributos Não-Relacionados com o Produto (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Gestão	60	7	1	6,48	0,97
Itens					
Se o Flamengo faz uma boa gestão financeira, isso colabora para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	4	6,68	0,65
Se os dirigentes do Flamengo realizam um bom trabalho na contratação e captação jogadores, isso influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.	60	7	1	6,28	1,18
Estádio					
Estádio	60	7	1	5,39	1,96
Itens					
Ter um estádio próprio para jogos do time principal é um fator que influenciaria minha decisão de ser sócio-torcedor.	60	7	1	5,38	2,00
A beleza, conforto e serviços de um estádio próprio colaborariam para que eu fosse sócio-torcedor.	60	7	1	5,40	1,93
Fãs					
Fãs	60	7	1	4,48	2,19
Itens					
A vibração da nossa torcida é importante na minha decisão de ser sócio-torcedor.	60	7	1	4,55	2,15
O perfil da torcida do Flamengo colabora para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	1	4,42	2,24

Tabela 14: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam os ATRIBUTOS NÃO RELACIONADOS COM O PRODUTO.

Benefícios Simbólicos (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Cultura e Valores	60	7	1	4,88	2,16
Itens					
Me identifico com os valores do Flamengo e sua conduta e este fato colabora para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	2	6,05	1,10
O fato do Flamengo ser reconhecido como um clube popular influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.	60	7	1	3,72	2,34
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Identificação	60	7	1	3,85	2,31
Itens					
Ser reconhecido como um sócio-torcedor pela minha família e amigos é importante.	60	7	1	3,55	2,23
Se em algum momento eu não me sentir parte da equipe, eu consideraria deixar de ser sócio-torcedor.	60	7	1	4,15	2,37
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Pertença	60	7	1	3,92	2,25
Itens					
Ter amigo(s) sócio-torcedor(es) colabora para que eu também seja.	60	7	1	3,40	2,15
Ter a companhia de amigos nos jogos do Flamengo é importante para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	1	4,43	2,24
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Rivalidade	60	7	1	4,88	2,19
Itens					
O orgulho que tenho pela equipe ao vencer seus principais rivais (Vasco, Fluminense, Botafogo, etc.) é importante para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	1	4,25	2,30
Ser sócio-torcedor ajuda o clube a superar seus maiores rivais e isso colabora para que eu seja sócio.	60	7	1	5,50	1,89

Tabela 15: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam os BENEFÍCIOS SIMBÓLICOS.

Benefícios Experienciais (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Nostalgia	60	7	1	5,94	1,61
Itens					
As boas recordações (história, glórias, conquistas, minha infância) que tenho do Flamengo colaboram para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	1	5,48	1,89
Sou flamenguista desde criança e isso colabora para que eu seja sócio-torcedor.	60	7	1	6,40	1,11
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Escape	60	7	1	4,02	2,20
Itens					
Assistir, ler e falar sobre o Flamengo me ajuda a esquecer dos problemas e isso influencia minha decisão de ser sócio-torcedor	60	7	1	4,02	2,20
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Emoções	60	7	1	4,07	2,44
Itens					
Frustrações, tristezas e decepções que o Flamengo puder me causar colaborariam para que eu deixasse de ser sócio-torcedor.	60	7	1	4,07	2,44
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Entretenimento	60	7	1	5,03	2,01
Itens					
A diversão proporcionada pelo clube, seja no estádio, nos jogos da TV, na mídia, nas redes sociais, nos bares, etc. influencia minha decisão de ser sócio-torcedor.	60	7	1	5,03	2,01

Tabela 16: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam os BENEFÍCIOS EXPERIENCIAIS.

Comprometimento Psicológico (Brand Image)

	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
Internalização	60	7	1	5,73	1,76
Itens					
Ser flamenguista é grande parte de quem sou.	60	7	1	5,75	1,81
Vivo e respiro o Flamengo.	60	7	1	5,48	1,89
Ser flamenguista é algo que influencia e faz parte do meu cotidiano.	60	7	1	5,77	1,71
Vitórias ou derrotas do Flamengo afetam o meu humor.	60	7	1	5,90	1,64
	Número	Máximo	Mínimo	Média	Desvio-Padrão
INTERNALIZAÇÃO	60	7	1	5,73	1,76

Tabela 17: Estatística descritiva do conjunto de variáveis e itens que determinam a INTERNALIZAÇÃO.

SÓCIOS x EX-SÓCIO-TORCEDORES

	Média Sócios	Média Ex-sócios
Atributos relacionados com o produto		
Sucesso	4,91	5,09
Jogador estrela	4,90	5,13
Estilo de jogo	3,87	4,02
Programa	5,37	5,58
Atributos não relacionados com o produto		
Gestão	6,63	6,48
Estádio	5,52	5,39
Fãs	4,43	4,48
Benefícios		
Cultura e valores	5,03	4,88
Identificação	4,13	3,85
Pertença	3,46	3,92
Rivalidade	5,07	4,88
Nostalgia	6,05	5,94
Escape	4,52	4,02
Emoções	3,75	4,07
Entretenimento	5,07	5,03
Comprometimento Psicológico		
Internalização	6,07	5,73

Tabela 18: Comparativo com diferenças entre as médias de sócio, ex-sócios e sócio-torcedores com mais de 2 anos de fidelidade.

É interessante perceber que os valores encontrados parecem ir de encontro com o trabalho de marketing e gestão que vem sendo praticado pelo clube. No passado recente, o clube sempre esteve na mídia representado como endividado e desorganizado. Jogadores que denunciavam problemas de ordem administrativa e dívidas que somavam centenas de milhões de reais, o que afastava muitos jogadores, assustados com este tipo de administração. A atual gestão do presidente Eduardo Bandeira de Melo é famosa por resgatar alguns valores antes perdidos, reorganizar o clube financeiramente e estruturalmente. Hoje, o Flamengo vende uma imagem de um dos clubes mais ricos da América Latina, é capaz de atrair jogadores europeus, invertendo o fluxo natural destes profissionais e possui uma dos melhores Centros de Treinamento do Brasil, apesar de ainda não possuir um estádio que seja capaz de mandar jogos no Rio de Janeiro, ficando na dependência do Maracanã e acordos temporários, como o caso da “Ilha do Urubu”.

Na Tabela 18, é possível ter as médias de todas as dimensões lado a lado com a diferença entre elas. Nela, são apresentadas as médias obtidas através do questionário entre sócios e ex-sócio-torcedores. O programa Nação Rubro Negra existe há pouco mais de 4 anos e por isso, o corte de 3 anos poderá ser interessante, pois representa um público que está no programa há mais da metade de sua existência e, em tese, mais resistente. Entre os ex-sócios, 47,8% deixou de ser membro com menos de 1 ano e se adicionarmos o público que deixou de ser sócio com até 3 anos, chegamos à 92,7% e, por isso, o corte para 3 anos ou mais parece ser bastante adequado para medir uma fidelidade menos espúria.

O conjunto de Atributos Relacionados com o Produto é um dos que mais chama atenção. Esse conjunto de associações envolvem aspectos mais imediatistas como o sucesso, o craque ou o estilo de jogo. Apesar de parecer desejável valores sempre muito altos, que aumentem o *equity* do clube, o clube deve buscar sempre valores mais baixos nestas medidas em comparação com as demais. Em outras palavras, a base se torna muito mais interessante a partir do momento que valoriza mais atributos não relacionados com o produto e benefícios, do que estes. Neste sentido, o Flamengo parece estar em um bom caminho. Isso denota um público que se importa menos com aspectos mais imediatistas e pouco geríveis.

Em relação aos Atributos Não-Relacionados com o Produto, as diferenças parecem ser insignificantes e isso poderá ser comprovado em outros testes estatísticos. Isso pode significar aspectos mais bem esclarecidos entre sócios e ex-sócios torcedores. Gestão, estádio e fãs são elementos mais bem comunicados ou de sentimento comum entre todas essas pessoas. Se analisarmos as diferenças de desvio-padrão (Tabelas 8 a 17), percebemos que são sempre as segundas menores de toda a pesquisa, perdendo apenas para a internalização. Na prática, são

números interessantes que mostram que o clube está a comunicar bem a questão da gestão e o estádio pode ser um investimento forte para fortalecer o programa e o *brand equity* do clube como um todo, o que já era esperado.

Os benefícios percebidos, em conjunto não aparentam ter grandes diferenças entre membros e ex-membros, mas a análise de algumas associações podem auxiliar numa melhor compreensão. A variável cultura e valores apesar de diferenças muito sensíveis, apresentou valores maiores entre os sócios e isso pode significar que a recuperação do clube e os novos valores praticados de alguma forma chamam a atenção do público que está mais envolvido com o clube e, portanto, se sente mais atraído por essas questões. A associação pertença, parece perder a força quanto mais fiel for o torcedor e isso pode denotar uma maior independência destes públicos com relação aos que abandonaram o programa. O marketing poderia atuar com ações que viabilizassem a entrada de um amigo para entre os membros com até um ano ou ex-membros, para reativá-los através desta associação. A maior diferença entre benefícios percebidos parece estar na associação escape. Os sócios sentem no clube uma válvula de escape para o seu dia-a-dia mais do que os ex-sócios. Isso denota um envolvimento maior, que é confirmado na internalização, onde os sócios mostraram ter o clube mais internalizado em si do que os ex-sócio-torcedores. Por fim, as emoções diziam respeito à frustrações e decepções que o clube poderia causar à seus torcedores e como eles acusariam isso frente ao programa de sócio-torcedor. Também como esperado, os sócios se mostraram bem mais resistentes a essas situações do que os ex-sócios e provavelmente não abandonaram o clube diante de alguns fracassos mais agudos, como por exemplo, a eliminação da Taça Libertadores da América. Este grupo de pessoas tem a marca mais próxima de si, está mais envolvido e deve ser gerido de forma a manter essas percepções elevadas.

Trazendo esses primeiros dados para uma realidade mais palpável ao clube, é possível atuar de forma a reter o grupo mais crítico e sensível à marca que, como foi falado, representa 92,7% do total de ex-sócios e que de alguma forma, reflete o futuro de boa parte dos recém-chegados ao Nação Rubro-Negra. É claro que o sucesso atlético e os craques sempre irão colaborar para essa menor evasão, porém, isso não é controlável pelo clube que deve tentar reforçar a comunicação de outras dimensões.

De uma forma geral, esta primeira análise não é válida pois é preciso verificar através de alguns testes estatísticos sua veracidade e confiabilidade.

15.1. Análise dos Dados

Para analisar as hipóteses colocadas neste estudo foi utilizado o software Excel para o tratamento dos dados oriundos do Google Forms e o software R para a realização da análise fatorial, encontrar o coeficiente de Spearman entre as correlações de dimensões e os testes de diferença de média (t-test). A segmentação entre os grupos pode ser extraída através de uma das perguntas do formulário, com inúmeras possibilidades. No caso deste estudo em particular optou-se por segmentar grupos de sócios, ex-sócios e sócio-torcedores de fidelidade mais consistente, leia-se sócios com 3 anos ou mais como membro do Nação Rubro-Negra. Esta interpretação mora no fato de que o programa tem pouco mais de 4 anos de existência, sendo 3 anos um tempo de fidelidade consistente e com baixa taxa de evasão (7,2% para ex-sócios que estiveram no programa há mais de 3 anos).

As hipóteses H1 e H2 foram respondidas através da análise fatorial com posterior correlação entre as dimensões. Para todas as outras hipóteses utilizou-se o t-test que trata dos testes de diferenças de médias.

15.2. Análise Fatorial

Após a análise das correlações entre as variáveis apresentadas, a análise fatorial com rotação varimax foi realizada para que fosse possível verificar a construção das escalas de cada dimensão.

A relação dos pesos de cada fator com cada variável X_i , com i variando de 1 a n , onde n é o número de variáveis utilizadas na análise, e supondo que a análise fatorial sugira j fatores, com j sendo inteiro e $j < n$:

$$X_i = \alpha_{i1}F_1 + \alpha_{i2}F_2 + \dots + \alpha_{ij}F_j$$

Onde α_{ik} é um número real e é o peso do fator k na variável i , com $k \leq j$.

Os critérios técnicos que foram utilizados para a realização da análise fatorial estão relacionados à mensuração do percentual de variância total dos dados que estão a ser capturados pelos fatores e à validação se a quantidade de fatores é suficiente (teste qui-quadrado). Os resultados são apresentados na tabela x.

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8	Factor9	Factor10	Factor11	Factor12
SS loadings	2,672	1,918	1,782	1,759	1,649	1,643	1,634	1,291	1,205	1,028	0,355	0,268
Proportion Var	0,103	0,074	0,069	0,068	0,063	0,063	0,063	0,05	0,046	0,04	0,014	0,01
Cumulative Var	0,103	0,177	0,245	0,313	0,376	0,439	0,502	0,552	0,598	0,638	0,651	0,662

Tabela 19: Percentual de variância total dos dados capturados pelos fatores internos

O gráfico 1, apresenta visualmente a informação da Tabela 19, de forma a relacionar a proporção de variância capturada acumulada com a quantidade de fatores. A porcentagem de variância acumulada cresce de forma quase constante até a análise com 12 fatores, porém é possível perceber uma alteração nesta constância entre onze e doze fatores. A diferença apresentada entre a porcentagem de variância acumulada com dez e com onze fatores (0,014) é consideravelmente menor quando comparada com as diferenças entre as demais quantidades de fatores. Isso fica ainda mais evidenciado entre os fatores onze e doze (0,01). Isto indica que a partir deste ponto a quantidade de variância que se ganha a partir deste ponto passa a não ser tão significativa.

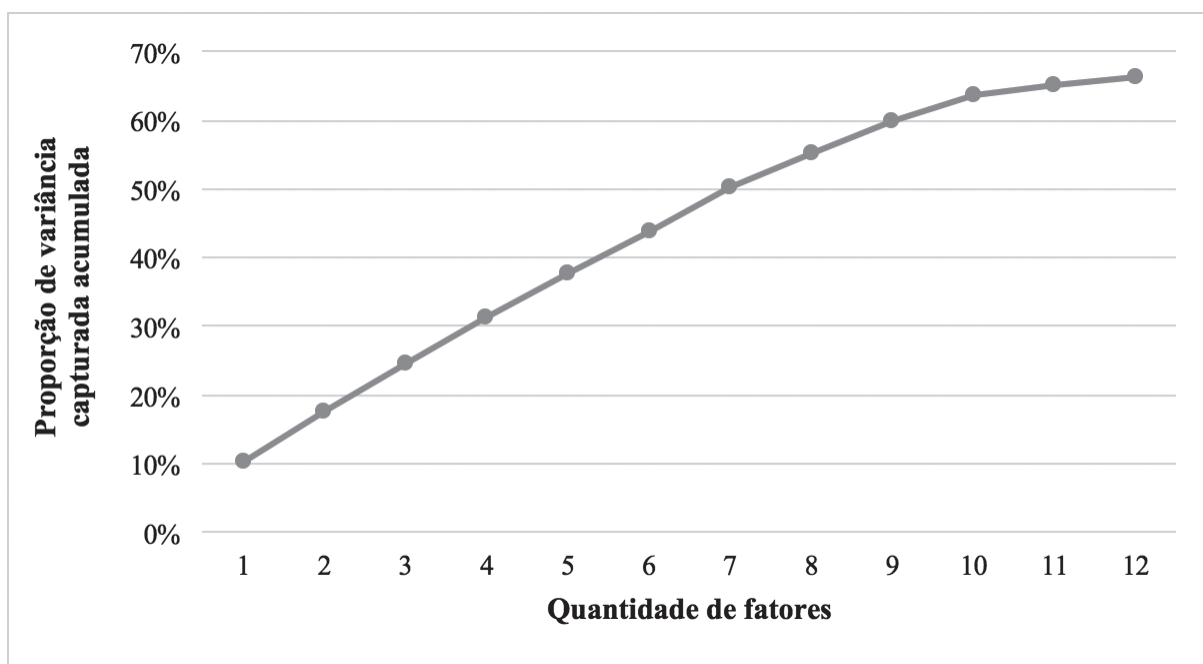


Gráfico 1: Relação entre a proporção de variância capturada acumulada e a quantidade de fatores

Na análise da hipótese de que doze fatores são suficientes a estatística qui-quadrado é de 75,09 com 79 graus de liberdade e o p-valor é de 0,604. Ou seja, existe 60,4% de confiança de que os 12 fatores são suficientes, desta forma a hipótese alternativa possui somente 39,6% de confiança de que deveria ser considerada. Portanto, podemos afirmar que não foram verificadas evidências suficientes para que a hipótese conservadora fosse invalidada.

A análise fatorial foi então realizada com 12 fatores e é apresentada pela tabela 20 que mostra o peso de cada fator nas variáveis consideradas na análise.

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8	Factor9	Factor10	Factor11	Factor12
R10	0,168				-0,103	-0,152	0,179	0,269		0,169	0,268	
R11		0,104		0,568		0,187						-0,253
R12			0,12	0,92					0,131			0,173
R13		0,199		0,545	0,156	0,167		0,156				
R35	0,831	0,122						0,121				
R36	0,888							0,119				
R37	0,856					-0,132		0,166				
R38	0,557						-0,106	-0,177	0,106		0,199	
R6				0,202		0,836						-0,106
R7			0,153	0,199		0,764	0,129					
R14			0,184				0,557	0,156	0,136		0,17	
R15		0,114	0,109	0,13		0,151	0,947			0,121	-0,117	
R18		0,131	0,928	0,108	0,119		0,131					
R19		0,227	0,762	0,152	0,138	0,14	0,163					
R20		0,931	0,202	0,136	0,122				0,122			
R21		0,737	0,155	0,14				0,156	0,254		-0,119	
R22		0,167	0,231				0,383	0,223	0,409			0,211
R23		0,375	0,112		0,183			0,136	0,716	0,139	-0,158	-0,164
R24	0,21	0,153			0,236		0,105	0,133	0,477	0,142	0,142	0,11
R25			-0,114	0,166	0,155	0,11	0,223		0,164	0,154		-0,111
R26				0,131	0,964				0,114			
R27		0,155	0,206	0,166	0,641				0,153	0,185	-0,182	
R28		0,299	0,173		0,233	0,351			0,216	0,517	-0,222	
R29					0,121		0,261	0,201	0,137	0,736	0,121	
R30		0,143						0,626	0,117	0,132		0,102
R31	0,13			0,13				0,719				

Tabela 20: Percentual de variância total dos dados capturados pelos fatores internos

A Tabela 20 tem destacadas as células que correspondem aos maiores valores de cada fator, assim, se torna possível a identificação de cada uma das associações de marca. As dimensões jogador estrela, estilo de jogo, escape, emoções e entretenimento tem apenas um item cada e por isso, dispensam a análise fatorial.

Na coluna do fator 1 os valores mais altos são os correspondentes os itens R35 à R38, que estão relacionadas à dimensão “internalização”. No fator 2 evidenciam-se os R20 e R21, correspondem a dimensão “fãs” e apesar de R23 e R28 apresentarem valores significativos, eles não tem tanta evidências quanto os outros dois. No fator 3 saltam R18 e R19, correspondentes à dimensão “estádio” com valores bastante discriminados dos demais. No fator 4, do R11 ao R13 encontramos 3 itens de destaque, porém, o 4º item da dimensão “programa” não foi encontrado.

De acordo com a análise fatorial, o item R10 que inicialmente foi atribuído à dimensão não é apresentado com evidência significativa, portanto não apresenta uma evidência clara. No fator 5, R26 e R27 representam a dimensão “pertença” com clareza devido à discrepância entre os 2 valores e os demais. O mesmo ocorre no fator 6 “sucesso”, fator 7 “gestão” e fator 8 “nostalgia”. No fator 9, R22 (0,409) e R23 (0,716) que concordam com a dimensão originalmente sugerida “cultura e valores”, apresentam R24 (0,477) com valor superior ao R22. Finalmente, o fator 10 tem os itens R28 e R29 que destacam a dimensão “rivalidade”.

Em resumo, a análise fatorial encontrou todas as dimensões pretendidas com 12 fatores, à excessão da dimensão “identificação” que não ficou evidenciada na análise fatorial.

15.3. Correlações entre as dimensões

Optou-se por utilizar um método não paramétrico de inferência estatística. O método utilizado foi da correlação de Spearman, que calcula o coeficiente de correlação de Pearson nos ranks entre duas variáveis.

O primeiro passo foi então definir os ranks de cada um dos respondentes nos fatores definidos pela análise fatorial, que depois foram utilizados para o cálculo do coeficiente de Spearman. A Tabela 21 mostram os coeficientes de Spearman para as correlações de acordo com as situações descritas.

Após o cálculo dos coeficientes de Spearman, foram calculados os p-valores das correlações entre os fatores para a hipótese nula de que estas são iguais a zero e que, portanto, as confianças de que as correlações são positivas ou negativas são calculadas por $(1 - p\text{-valor})$. Com a análise conjunta do coeficiente de Spearman e do nível de confiança existente nas correlações (tabela 22), torna-se possível avaliar se as hipóteses alternativas levantadas neste estudo possuem evidências suficientes para serem, ou não, comprovadas.

A análise destas tabelas em conjunto permitem a validação das hipóteses 1 e 2 que relacionam as variáveis de 2ª ordem “Atributos Relacionados com o Produto” e “Atributos Não-Relacionados com o Produto” com a variável de 2ª ordem “Internalização”. Para isto, foi preciso correlacionar o conjunto das dimensões pertencentes a estas 2 variáveis com a internalização. No total são sete correlações que validarão ou não as hipóteses.

H1. Quanto mais forte for a associação de marca de um torcedor com os atributos relacionados com o produto, menor será a sua internalização.

H1₁: Quanto mais forte para um torcedor for a associação de marca “Sucesso”, menor será a sua internalização.

H1₂: Quanto mais forte para um torcedor for a associação de marca “Jogador Estrela”, menor será a sua internalização.

H1₃: Quanto mais forte para um torcedor for a associação de marca “Estilo de Jogo”, menor será a sua internalização.

H1₄: Quanto mais forte para um torcedor for a associação de marca “Programa”, menor será a sua internalização.

Esta hipótese de alguma forma procura validar uma situação real que pode ser valiosa para qualquer clube. Estes atributos estão diretamente relacionados com a partida de futebol e das quais o clube não necessariamente detém um controle gerencial forte dado o fator de imprevisibilidade, exceto pela variável “programa”. Portanto, torcedores que não associam os atributos relacionados ao produto ao fato de serem sócio-torcedores são mais resistentes à fatores que de incerteza e pouco gerenciáveis. É esperado que quanto mais um torcedor tem o clube internalizado dentro de si, menos se importe com este tipo de atributo.

Através das correlações é possível verificar que os seguintes valores:

	Sucesso	Jogador Estrela	Estilo de Jogo	Programa
Internalização	+0,008/10,4%	-0,01880/23,4%	-0,00342/4,3%	-0,00970/12,2%

Tabela 23: Correlações entre variáveis com os resultados do coeficiente de Spearman seguido da confiança da correlação.

Como buscamos dentro da mesma hipóteses correlações inversas, procuramos um Coeficiente de Spearman negativo. Através da Tabela 23, pode-se perceber que apenas a H1₁ não cumpre este pré-requisito. Todas as outras dimensões, apesar de negativas como o esperado, possuem uma confiança muito baixa, portanto, é provável que a H1 não seja válida. A H1₂ atingiu o maior índice de confiança da correlação (23,4%), conforme da Tabela 23, isso mostra um pequeno indício de que quanto mais internalizado é um torcedor, menos ele tende a levar em consideração um craque no momento de decidir se tornar sócio-torcedor.

H2. Quanto mais forte for a associação de marca de um torcedor com os atributos não-relacionados com o produto, maior será a sua internalização.

H2₁: Quanto mais forte para um torcedor for a associação de marca “Gestão”, maior será a sua internalização.

H2₂: Quanto mais forte para um torcedor for a associação de marca “Estádio”, maior será a sua internalização.

H2₃: Quanto mais forte para um torcedor for a associação de marca “Fãs”, maior será a sua internalização.

	rank1	rank2	rank3	rank4	rank5	rank6	rank7	rank8	rank9	rank10	rank11	rank12	rank_R8	rank_R9	rank_R32	rank_R33	rank_R34
rank1																	
rank2	-0,03858																
rank3	-0,03464	-0,01617															
rank4	-0,00970	-0,01321	-0,00526														
rank5	0,00623	-0,05738	-0,14337	-0,03563													
rank6	0,00824	-0,01681	-0,06582	0,01430	-0,04058												
rank7	0,08269	-0,04023	-0,01330	-0,08300	-0,03054	-0,10384											
rank8	-0,01405	0,00119	-0,01185	-0,12441	-0,07546	-0,02342	0,09060										
rank9	0,01589	0,12027	-0,03867	0,03055	0,02401	-0,02162	-0,02992	0,05222									
rank10	-0,02984	-0,00660	0,04585	0,01293	-0,08209	0,03436	-0,01704	0,15933	0,06610								
rank11	-0,09539	0,08448	0,00069	0,06719	0,03639	-0,01171	-0,06765	0,04920	-0,09679	-0,03672							
rank12	0,00180	-0,02026	0,05085	0,14769	-0,05687	-0,06126	-0,00683	0,15721	-0,03391	0,05798	0,18181						
rank_R8	-0,01880	0,02484	0,02128	0,13129	0,06561	0,64536	0,01887	-0,12748	0,09482	0,10004	-0,00339	0,03385					
rank_R9	-0,00342	0,02369	0,10286	0,15592	0,02923	0,18681	-0,09683	0,02581	0,06702	0,14387	0,04088	0,05097	0,18360				
rank_R32	0,22009	0,28364	0,04079	0,00353	0,08229	-0,10722	-0,01594	0,11677	0,25485	0,15674	-0,04665	-0,15024	-0,09389	0,04234			
rank_R33	-0,06262	0,02838	-0,07236	0,24030	0,09026	0,45903	-0,10063	-0,25520	-0,01693	0,03391	-0,09141	-0,21003	0,38137	0,19095	-0,02479		
rank_R34	0,11360	0,16090	0,08969	0,21730	0,01109	0,09111	0,07847	0,15200	0,26523	0,11553	-0,00747	-0,01223	0,16106	0,08011	0,30472	0,21464	

Tabela 21: Coeficiente de Spearman para as correlações

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	Factor6	Factor7	Factor8	Factor9	Factor10	Factor11	Factor12	R8	R9	R32	R33	R34
Factor1																	
Factor2	46,0%																
Factor3	41,7%	20,2%															
Factor4	12,2%	16,6%	6,7%														
Factor5	7,9%	63,8%	97,8%	42,8%													
Factor6	10,4%	21,0%	70,4%	17,9%	48,0%												
Factor7	81,1%	47,7%	16,7%	81,3%	37,2%	90,1%											
Factor8	17,6%	1,5%	14,9%	95,2%	76,9%	29,0%	85,0%										
Factor9	19,9%	94,4%	46,1%	37,2%	29,7%	26,8%	36,5%	59,3%									
Factor10	36,4%	8,3%	53,3%	16,2%	80,8%	41,4%	21,3%	98,9%	70,6%								
Factor11	87,1%	82,1%	0,9%	71,4%	43,6%	14,7%	71,7%	56,5%	87,6%	44,0%							
Factor12	2,3%	25,2%	58,0%	98,2%	63,3%	66,9%	8,6%	98,8%	40,9%	64,3%	99,6%						
R8	23,4%	30,6%	26,4%	96,4%	70,2%	100,0%	23,5%	95,8%	86,8%	88,8%	4,3%	40,9%					
R9	4,3%	29,3%	89,8%	98,7%	35,7%	99,7%	87,6%	31,8%	71,3%	97,8%	48,3%	58,1%	99,7%				
R32	100,0%	100,0%	48,3%	4,5%	80,9%	91,2%	20,0%	93,7%	100,0%	98,8%	54,1%	98,3%	86,4%	49,8%			
R33	68,0%	34,7%	75,0%	100,0%	84,9%	100,0%	89,0%	100,0%	21,2%	40,9%	85,4%	99,9%	100,0%	99,8%	30,6%		
R34	92,9%	99,0%	84,6%	100,0%	14,0%	85,2%	78,7%	98,5%	100,0%	93,4%	9,4%	15,4%	99,0%	79,7%	100,0%	99,9%	

Tabela 22: Nível de confiança existente na correlação entre as variáveis

Diferentemente da H1, a H2 busca coeficiente de Spearman positivos para as dimensões correlacionadas, por serem proporcionais. É esperado que os torcedores que tenham o clube mais internalizado dentro de si, valorizem mais atributos que são menos imediatistas e que estão mais relacionados ao crescimento do clube independente de resultados, estilo de jogo ou um jogador específico. Este tipo de torcedor tende a ser mais fiel.

Através das correlações é possível verificar que os seguintes valores:

	Gestão	Estádio	Fãs
Internalização	0,08268/81,1%	-0,03463/-	-0,03463/-

Tabela 24: Correlações entre variáveis com os resultados do coeficiente de Spearman seguido da confiança da correlação.

Através da Tabela 24, pode-se perceber que a H2 também não pode ser validada, devido aos valores negativos dos coeficientes de Spearman para 2, das 3 correlações. Por isso, a H2₂ e a H2₃, não são hipóteses válidas. Apesar disso, a H2₁ foi validada pois existe uma correlação muito forte e consistente entre a internalização e a gestão. Isso sugere que quanto melhor é a gestão e sua comunicação por parte do clube, mais internalizado será o clube para cada torcedor, bem como representará uma forte razão para se tornar ou se manter sócio-torcedor.

15.4. Teste de diferença entre médias

O t-test feito através do software estatístico R permitiu encontrar o grau de confiança entre as médias das dimensões encontradas através da análise fatorial.

Primeiramente, segmentou-se a amostra entre sócios e ex-sócio-torcedores e posteriormente uma segmentação ainda mais específica com um novo grupo formado por sócios-torcedores com mais de 3 anos de fidelidade. O objetivo é comparar duas relações: uma entre sócios e ex-sócios-torcedores e outra entre sócios com mais de 3 anos de fidelidade e ex-sócios.

A seguir, calculou-se as médias para cada um dos grupos mencionados que foram utilizadas para a comparação. O t-test foi realizado para que fosse possível calcular o grau de confiança entre as comparações das médias de cada um dos grupos segmentados, em cada um dos fatores. Então, foram calculados os p-valores das correlações entre as médias para a hipótese nula de que estas são iguais a zero e que, portanto, as confianças são calculadas por (1 – p-valor). Através deste teste torna-se possível avaliar se as hipóteses alternativas levantadas neste estudo possuem evidências suficientes para serem, ou não, comprovadas.

Dimensão	M Sócio	M Ex-Sócio	Diferença	Confiança
Sucesso	-0,00373	0,01318	-0,02	11%
Jogador Estrela	4,89394	5,16071	-0,27	63%
Estilo de Jogo	3,82323	4,12500	-0,30	58%
Programa	-0,06389	0,22590	-0,29	62%
Gestão	-0,01399	0,04946	-0,06	45%
Estádio	0,00417	-0,01473	0,02	10%
Fãs	0,01957	-0,06920	0,09	42%
Cultura	0,03323	-0,11749	0,15	74%
Identificação			0,00	
Pertença	-0,04038	0,14277	-0,18	77%
Rivalidade	0,01670	-0,05903	0,08	42%
Nostalgia	0,01677	-0,05929	0,08	45%
Escape	4,54040	3,96429	0,58	92%
Emoções	3,71212	4,16071	-0,45	78%
Entretenimento	5,05556	5,10714	-0,05	14%
Internalização	0,03897	-0,13778	0,18	72%

Tabela 25: Comparação entre as médias de todas as dimensões e seus respectivos níveis de confiança | Sócio x Ex-Sócio-Torecedores.

Dimensão	M Sócio 3+	M Ex-Sócio	Diferença	Confiança
Sucesso	-0,05638	0,01318	-0,07	37%
Jogador Estrela	4,78814	5,16071	-0,37	74%
Estilo de Jogo	3,38136	4,12500	-0,74	94%
Programa	-0,07604	0,22590	-0,30	95%
Gestão	0,10968	0,04946	0,06	35%
Estádio	-0,09556	-0,01473	-0,08	38%
Fãs	-0,00081	-0,06920	0,07	30%
Cultura	0,01933	-0,11749	0,14	67%
Identificação			0,00	
Pertença	-0,13226	0,14277	-0,28	91%
Rivalidade	0,02633	-0,05903	0,09	45%
Nostalgia	0,03736	-0,05929	0,10	52%
Escape	4,47458	3,96429	0,51	85%
Emoções	3,61017	4,16071	-0,55	85%
Entretenimento	5,07627	5,10714	-0,03	7%
Internalização	0,07308	-0,13778	0,21	78%

Tabela 26: Comparação entre as médias de todas as dimensões e seus respectivos níveis de confiança | Sócio 3+ x Ex-Sócio-Torcedores.

H3: Os níveis de importância dos atributos relacionados com o produto tendem a ser maiores entre os ex-sócios em comparação aos sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H3₁: Os níveis de importância da dimensão “Sucesso” tendem a ser maiores entre os ex-sócios em comparação aos sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H3₂: Os níveis de importância da dimensão “Jogador Estrela” tendem a ser maiores entre os ex-sócios em comparação aos sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H3₃: Os níveis de importância da dimensão “Estilo de Jogo” tendem a ser maiores entre os ex-sócios em comparação aos sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H3₄: Os níveis de importância da dimensão “Programa” tendem a ser maiores entre os ex-sócios em comparação aos sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

Conforme a Tabela 25, Dentro da dimensão “Sucesso”, encontrou-se médias inferiores entre os sócio-torcedores em comparação com os ex-sócios, denotando uma maior importância dada ao ex-sócio ao sucesso da equipe como justificativa para se tornar membro. No entanto, o grau de confiança desta relação é de apenas 11%. Porém, quando se compara os sócios com mais de 3 anos de fidelidade com os ex-sócios, esta confiança sobe para 37% (Tabela 26). Devido as baixas confianças entre as duas relações mencionadas, não é possível validar a $H3_1$, apesar disso é interessante perceber o salto da confiança quando utilizamos um grupo de sócios fiel há mais tempo.

O mesmo não ocorreu para a dimensão “Jogador Estrela”. Novamente encontrou-se médias inferiores entre os sócio-torcedores em comparação aos ex-sócios, como pode ser visto na Tabela 25. O grau de confiança neste caso, é de 63% quando comparamos sócios e ex-sócios e sobe à 74% quando utilizamos apenas sócio-torcedores com tempo de fidelidade acima de 3 anos (Tabela 26). Temos aqui uma relação alta probabilidade de ser válida e, por isso, podemos concluir que o craque não é tão importante para sócio como é para o ex-sócio e essa diferença aumenta conforme o tempo de fidelidade. A $H3_2$ tem boa probabilidade de se confirmar.

Quando falamos em “Estilo de Jogo”, conseguimos 58% e 94% de confiança na $H3_3$, conforme as Tabelas 25 e 26. A comparação entre sócios e ex-sócios relevou que uma maior importância dada ao ex-sócio nesta dimensão do que a dada ao sócio. Esta diferença aumentou fortemente quando comparamos sócio-torcedores com 3 anos ou mais de fidelidade com ex-sócios, atingindo 94% de confiança. De algum modo este item está muito relacionado com o treinador e o perfil psicológico da equipe.

Com relação ao “Programa”, atingimos 62% de confiança de que este atributo é mais importante para o ex-sócio do que para o sócio-torcedor (Tabela 25). Esta mesma comparação aumentou o grau de confiança para 95% quando colocamos sócios-torcedores com mais de 3 anos de fidelidade na comparação (Tabela 26). Em outras palavras, é interessante perceber que quanto mais fiel é um torcedor ao programa, mais resistente ele pode ficar aos problemas apresentados pelo mesmo e, por isso, para reduzir a evasão este é um dos atributos possivelmente mais importantes a serem revistos.

Assim, entre os atributos relacionados com o produto, apenas em uma dimensão não se atingiu um grau de confiança razoável. Apesar disso, existe uma forte tendência ao crescimento de confiança na dimensão “sucesso” e confiança alta nas demais variáveis o que nos permite dizer que a $H3$ tem uma boa probabilidade de ser fiável. Neste momento podemos aferir que um sócio-torcedor tem uma maior resistência a fatores incertos, uma vez que não é possível a um clube garantir vitórias, manter um craque ou mesmo um estilo de jogo que muitas vezes é definido na figura do técnico. O aumento do tempo de fidelidade só vem a confirmar a tendência,

se tornando assim um grupo de torcedores muito especial para o clube e que deve ser cuidado com muito carinho, como o esperado. Aos grupo de evasivos, é claro que vitórias, craques, uma mentalidade de jogo ofensiva e aguerrida, aliados a um programa de fidelidade funcional e com bom custo-benefício ajudam, mas é possível e necessário mostrar a este torcedor outros aspectos tão ou mais importantes que estes, que fazem o clube ser ainda mais forte para que obter conquistas se torne muito mais uma consequência do que uma obrigação.

H4. Os níveis de importância dos atributos não-relacionados com o produto tendem a ser maiores entre os sócios em comparação aos ex-sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H4₁: Os níveis de importância da dimensão “Gestão” tendem a ser maiores entre os sócios em comparação aos ex-sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H4₂: Os níveis de importância da dimensão “Estádio” tendem a ser maiores entre os sócios em comparação aos ex-sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

H4₃: Os níveis de importância da dimensão “Fãs” tendem a ser maiores entre os sócios em comparação aos ex-sócio-torcedores e tendem a aumentar consoante o tempo de fidelidade.

Ao analisarmos as Tabelas 25 e 26, percebemos que o atributo “Gestão” tem uma importância muito semelhante em todos os grupos de segmentação observados. O grau de confiança de que os ex-sócios valorizam mais a gestão no momento de decidir entre ser ou não membro do que os sócios tem uma confiança de 45%, que se inverte se trocarmos o grupo de sócios para sócios-torcedores com mais de 3 anos de fidelização, que valorizarão mais esta variável com 35% de confiança. Até mesmo pelo valor que encontramos nas respostas, é possível perceber que é uma dimensão já bastante difundida entre os inqueridos onde o desvio-padrão das respostas é bastante pequeno (Tabelas 8 a 17), denotando uma concordância maior entre todos os segmentos, oriunda de uma maior homogeneidade das respostas. É provável que isto aconteça devido à boa comunicação desta variável na mídia. Na gestão do atual presidente Eduardo Bandeira de Melo, o posicionamento do clube diante dos problemas financeiros encontrados foi claro: recuperação financeira e moral do Flamengo. Os efeitos de uma promessa cumprida é notável e pode ser visto nos dados. Esta dimensão é um exemplo do que uma boa comunicação é capaz de fazer por todas as demais dimensões. É possível tornar a paixão pelo clube outrora tão emocional em algo, se possível, um pouco mais racional e estável.

A Tabela 25 ainda nos apresenta resultados relacionados à H4₂ ou a diferença de percepção do sócio e do ex-sócio-torcedor com relação ao atributo “Estádio”, tão presente e desejado

na mente do flamenguista. Temos níveis de confiança de apenas 10% de que os sócios valorizam mais essa questão do que os ex-sócio-torcedores e, por isso, não se comprova esta hipótese. Ao substituímos os sócios em geral para sócios com mais de 3 anos de fidelidade, a situação se inverte à favor do ex-sócio e temos 38% de confiança. Apesar de continuar invalidando a hipótese em questão, percebe-se que o sócio menos fiel tende a valorizar mais a questão do Estádio. Nota-se que esta variável é bastante valorizada nos 3 grupos e denota um anseio de todos, o que é muito natural, por conta da publicidade gerada e das provocações de outros rivais. Por isso, a construção de um estádio pode proporcionar um bom crescimento para o programa atuando na manutenção, prospecção e recuperação de sócio-torcedores, além disso, não é um fator de incerteza, pois sua construção só depende da capacidade do clube.

Por fim, a dimensão “Fãs” seguiu um comportamento parecido e sua respectiva hipótese também não se comprovou com os 42% de confiança atingidos de que a torcida do clube é mais valorada pelos sócios do que para os ex-sócio-torcedores, como pode ser visto na Tabela 25.

De uma forma geral, a H4 não foi validada pois em nenhuma das 3 dimensões se percebeu uma maior valorização destes itens por parte dos sócios em comparação com os ex-sócio-torcedores. O trabalho de comunicação em torno desses elementos é bastante coeso entre os grupos e pode e deve ser intensificado por serem atributos que o clube detém um controle maior, bem como o programa de fidelidade em si.

H5. O benefício percebido será maior entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

H5₁: O benefício “Cultura e Valores” será maior entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

H5₂: O benefício “Pertença” será menor entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

H5₃: O benefício “Rivalidade” será maior entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

H5₄: O benefício “Nostalgia” será maior entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

H5₅: O benefício “Escape” será maior entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

H5₆: O benefício “Emoções” será menor entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

H5₇: O benefício “Entretenimento” será maior entre os sócio-torcedores do que entre os ex-sócios.

Assim como para todos os atributos, para que a H5 se comprove, foi necessário separar a hipótese em sub-hipóteses que comparam item a item.

Cultura e Valores foi uma variável que foi mais valorizada por sócios do que por ex-sócio-torcedores com 74% de confiança (Tabela 25). Isso denota que o posicionamento da diretoria atual do Flamengo funciona e os valores do clube não só apenas forem recuperados como hoje são valorizados e compartilhados entre seus torcedores mais importantes. Logo, a H5₁ se confirmou.

A pertença, apesar de ser um dos itens que compõe a imagem de marca não necessariamente joga a favor do programa de sócio-torcedor. Nesta variável se observa um alto percentual de confiança (77%) entre sócios e ex-sócio-torcedores que se eleva à 91% quando trocamos os sócios gerais pelos sócios com tempo de fidelidade superior à 3 anos (Tabelas 25 e 26). Isso denota que o consumidor mais fiel não se importa tanto com o fato de ter amigos sócios, o que é uma das dimensões mais importantes para os ex-sócios e deve ser analisada com atenção pois pode ser considerado um dos fatores da evasão. Esta pesquisa entende que esta dimensão, apesar de fazer parte da brand image e ser uma associação de marca importante, não é tão interessante para o Nação Rubro-Negra e por isso, deve ser considerada inversa, validando a hipótese. Neste caso em específico, campanhas que facilitem a adesão de amigos ao plano do sócio pode ajudar muito a reduzir as taxas de evasão.

A rivalidade foi mais importante para os sócios do que para os ex-sócio-torcedores, no entanto, com apenas 42% de confiança, esta hipótese não se confirmou, assim como a nostalgia, que atingiu 52% de confiança para que os sócios valorizam mais este aspecto do que os ex-sócios. Em ambos os casos, esses fatores não deixam de merecer atenção e sempre devem ser comunicados, apesar de aparentemente este equilíbrio denote um bom trabalho.

O escape é um dos itens em destaque, pois possui um percentual de confiança elevado, com 92%. Mesmo na média entre as respostas (Tabelas 11 e 16), foi possível observar uma diferença considerável. Isso significa que os sócios valorizam muito o escape aos problemas do dia-a-dia que o clube proporciona e isso deve ser melhor comunicado e reforçado entre os ex-sócios de forma a tornar essa medida mais equilibrada e reduzir a evasão.

As emoções também conseguiram percentuais de confiança mais altos com 78% de que os ex-sócios valorizam mais a emoções negativas do que os sócio-torcedores. O valor se eleva a 85% quando comparamos ex-sócios com os sócios mais fiéis (3 anos ou mais como membro). Como o item desta dimensão questionava a respeito de emoções negativas que colaborariam para que o sócio deixasse o programa, esta dimensão foi considerada inversa, tornando esta hipótese H5₆ válida. É interessante perceber que apesar da dimensão sucesso não ter resultados

significativos como o esperado, o mesmo não ocorre com as emoções. Quando colocados diante de uma pergunta mais desafiadora, que explorava sentimentos ruins como frustrações, tristezas e decepções, a resposta foi mais reativa, e por isso, foi possível perceber que sócios e sócios mais fiéis lidam melhor com esses sentimentos e são mais resistentes a eles do que os ex-sócios. É uma variável de grande valor e denota um público mais fiel que deve ser bem cuidado, assim como é igualmente importante mostrar aos ex-sócios que decepções fazem parte do esporte e que o clube tem muito mais a oferecer e trabalha para sempre vencer.

O benefício do entretenimento encontrou baixa confiança para os dados que colocam esta variável como mais importante para o ex-sócio do que para o sócio-torcedor, apesar disso, o nível de confiança é o mais baixo, com 14%, que cai pela metade (7%) se compararmos os ex-sócios com os sócios mais fiéis, portanto, esta hipótese *H5*, não se confirma. O entretenimento é um benefício com percepções muito parecidas entre os segmentos e isso pode estar muito relacionado com a comunicação da mídia aliado a um bom trabalho do clube, sobretudo com a evolução de serviços como a FlaTV e as redes sociais.

Com relação aos benefícios, é possível colocar que existe uma tendência para que os sócios tenham uma percepção de valor percebido maior do que o os ex-sócio-torcedores. Em 4, das 7 dimensões as hipóteses foram comprovadas com índices de confiança superiores à 74% enquanto as outras 3 negadas, mas com baixo grau de confiança.

H6. A internalização será maior entre indivíduos sócio-torcedores e tende a ser ainda maior entre os sócios com maior tempo de fidelidade.

Como pode ser observado nas Tabelas 25 e 26, a internalização foi uma dimensão mais notada entre os sócios do que entre os sócios-torcedores. Com uma diferença razoável em comparação à outras variáveis, ela atingiu 72% de confiança e aumentou a 78% quando substituímos sócios por sócio-torcedores com mais de 3 anos de fidelidade ao programa. Portanto, confirma-se a hipótese *H6*, além de ser um resultado esperado, pois é natural que os sócios, sobretudo os mais fiéis tenham o clube mais internalizado à sua identidade pessoal, denotando um maior comprometimento psicológico e atitude. Ao trabalhar a comunicação dos atributos e dos benefícios como um todo, é provável que esses valores só tendem à aumentar apesar do fraco desempenho das hipóteses 1 e 2 que analisam apenas a correlação entre atributos e a internalização.

16. CONCLUSÃO

O modelo aqui apresentado tem como base os estudos de Bauer et al. (2008). Este estudo de 2008 leva em consideração o *Consumer Based Brand equity* de Keller (1993) e a posterior adaptação de Gladden e Funk (2001, 2002) que ajustaram o modelo antes voltado para produtos, em um formato capaz de analisar qualquer modalidade esportiva, salvo as devidas considerações ambientais, inerentes à cada modalidade e a finalidade, no caso desta dissertação, os programas de sócio-torcedor elaborados para o futebol. Por isso, o modelo base sofreu alguns ajustes e considera estudos posteriores como o de Ross et al. (2006, 2008) e Biscaia et al. (2013, 2016).

Um grande problema no estudo de Gladden e Funk (2001, 2002), segundo Ross et al. (2006) seria o fato de as associações não terem sido oriundas dos próprios torcedores e sim de bases literárias, o que dá ao seu estudo uma grande importância tanto para a descoberta de novas associações. O mesmo estudo foi capaz de validar outras associações levantadas por Gladden e Funk (2001, 2002) e esta foi uma das motivações deste estudo em considerar o modelo de Bauer et al. (2008), uma vez que seus autores consideram a base de Gladden e Funk (2002).

Outro ponto de afinidade com Bauer et al. (2006, 2008), em discordância com Ross et al. (2006, 2008), seria a exclusão do conhecimento de marca, visto por Keller (1993) como base para o desenvolvimento associações. Este estudo concorda com Keller (1993), porém, também concorda com Bauer et al. (2008) que para um universo como o futebol, altamente divulgado e conhecido pelos seus fãs, esta dimensão se torna desnecessária, salvo em algumas situações bastante específicas como a inserção em novos mercados ou clubes mais recentes. A componente internalização, introduzida por Biscaia et al. (2016), foi implementada neste modelo em substituição às medidas de atitude e conhecimento de marca. No que se refere às atitudes, apesar de Keller (1993) considerá-las como consequências dos atributos e benefícios, este estudo considera importante entender como as atitudes se relacionam com as outras dimensões, bem como o fato dela representar o compromisso psicológico, outro ponto de interesse desta pesquisa. Diferentemente de Bauer et al. (2008) e Keller (1993), este modelo não mede cada associação mediante sua força, singularidade e favorabilidade, por acreditar que a medida da internalização será capaz de cumprir esta expectativa.

Um ponto em concordância com Bauer et al. (2008) é a distinção dos atributos, benefícios e atitudes, em contradição aos modelos de Ross et al. (2006, 2008) e Biscaia et al. (2013, 2016), uma vez que este estudo acredita que se torna mais fácil entender cada dimensão, bem como entender os impactos de cada uma para a gestão do marketing. Além disso, apesar de todas as associações fazerem parte da *Brand Image*, nem todas são de forte interesse a um programa

de sócio-torcedor e por isso devem ser analisadas caso a caso. Outro ponto importante foi a inclusão da fidelidade à marca, que neste estudo é fundamental, visto que pretende-se entender as principais motivações dos sócio-torcedores com relação às associações que fazem as suas equipes favoritas.

Em comparação ao modelo base de Bauer et al. (2008), este modelo possuiu 14 associações iguais. Com relação às associações de marca, apenas 3 itens dos 20 indicados Bauer et al. (2008) não foram utilizados, sendo acrescentados de 3 novos: rivalidade, gestão, e cultura do clube e valores. Os autores consideraram colocar o item “cultura do clube e valores”, porém, não foi oficializado no modelo e esta pesquisa o considera mesmo assim. Além disso, antes considerado atributo não-relacionado com o produto, aqui foi considerado um benefício simbólico, por estar relacionado com a satisfação de necessidades internas de associação de grupo e identificação do ego. O item “jogo da equipe” foi primeiramente lançado por Ross et al. (2006) e definido como «pensamentos sobre características específicas que uma equipe exibe no campo de jogo; como a equipe joga e pontua e características específicas que podem ser atribuídas ao jogo da equipe.» Ou seja, também pode ser definido como “características da equipe”. Bauer et al. (2008) define como “performance da equipe”. Finalmente, em semelhança com Biscaia et al. (2013) que diz «[...] o sucesso da equipe e o jogo de equipe foram agrupados no fator sucesso, dada a forte relação entre os itens em ambas as construções». Por concordar com sua supressão em alguns estudos e por se assemelhar muito conceitualmente ao item «equipe», este item foi retirado. O mesmo ocorreu com tradição, associado a nostalgia e socialização, relacionado com pertença. O item rivalidade foi encontrado por Ross et al. (2006) e considerado ambientalmente relevante para este estudo.

Do modelo inicial foi necessário eliminar duas associações: design e treinador. Esta supressão foi um pedido do clube para que o questionário pudesse ser aplicado em parte de sua base real. Em contrapartida o item “jogo da equipe” retornou adaptado como “estilo de jogo da equipe”, por acreditar que o de alguma forma, o treinador é um dos principais responsáveis por essa associação.

De forma geral, a aplicação do modelo foi bem sucedida e foi possível analisar os efeitos de um estudo como este em um mercado como o Brasil. Diferente de outros lugares do mundo, os programas de sócio-torcedor são recentes e, por isso, torna-se crucial a compreensão dos efeitos de cada dimensão da marca sobre os membros de um programa como este.

Uma das seis hipóteses se confirmou e outras duas delas tem uma probabilidade bastante razoável de ser fiável. Resumidamente, conseguiu-se ter uma boa probabilidade que os ex-sócio-torcedores valorizam mais os atributos relacionados ao produto do que os sócios e essa

diferença tende a aumentar consoante o tempo de fidelidade. Também foi verificado que os sócio-torcedores tem uma melhor percepção dos benefícios do que os ex-sócios e por fim que a internalização será maior entre os sócio-torcedores e essa diferença tende a se tornar ainda maior consoante o tempo de fidelização.

Mediante os resultados foi possível identificar soluções que iam de encontro aos objetivos desta pesquisa, em outras palavras, poderiam ajudar o clube na retenção e recuperação de sócios. Algumas associações de marca tiveram resultados interessantes os quais valem a pena serem considerados pelo marketing do Clube de Regatas Flamengo, dentre as quais:

- Manter firma a comunicação e o cumprimento das promessas com relação à gestão. O índice foi um dos mais bem apurados em todos os torcedores, com pouca variação entre sócios e ex-sócio-torcedores. Aliado a isso, verificou-se que quanto melhor esta associação é desenvolvida na mente do torcedor, mais internalizado e Flamengo se torna em sua mente. A gestão é uma associação de exemplo para o clube. O posicionamento claro, aliado à cumprimento de promessas foi crucial para o sucesso dessa dimensão. Comunicar bem, prometer e cumprir pelas demais variáveis pode ajudar o torcedor a tornar sua paixão pelo clube em algo um pouco mais racional e estável.
- Outro exemplo claro do item anterior é o desempenho da associação “cultura e valores”. A atual diretoria do Flamengo resgatou valores que o clube havia perdido e que hoje são valorizados e compartilhados entre seus torcedores mais importantes. Criar novos valores, ser mais humano, ser ativo na comunidade em que seus torcedores estão inseridos é um diferencial.
- Educar o torcedor ex-sócio que decepções fazem parte do esporte e que o clube tem muito mais a oferecer e trabalha para sempre vencer. Como o sucesso ou as emoções não são atributos controláveis, se torna importante mostrar ao torcedor que o clube atua de forma a crescer de uma forma geral e não apenas pautado nos resultados.
- A comunicação forte em cima de um craque recém contratado, sua exaltação e exploração de imagem é importante, mas não pode dominar as mensagens. O sócio mais fiel valoriza menos um craque do que o sócio desistente e isso foi construído à base da valorização de outras associações de marca. O torcedor deve entender que o craque pode deixar o clube a qualquer momento, mas o clube sempre permanecerá e se esforçará para substituí-lo desde que seja capaz de realizar um bom trabalho de gestão. Desta forma tende-se a reduzir as frustrações que este torcedor possa vir a ter.
- O estilo de jogo da equipe é outra associação relevante. Os ex-sócios provavelmente dão um valor maior para uma equipe ofensiva e aguerrida do que os sócio-torcedores e isso está muito relacionado com o perfil dos jogadores e seu técnico. Exaltar outras qualidades da

equipe, seus membros individuais e seu treinador, podem ajudar a reverter essa importância, bem como o investimento em outras associações.

- Quanto mais fiel é um torcedor ao programa, mais resistente ele tende a ficar em relação aos problemas do mesmo. Por isso, é provável que muitos torcedores tenham abandonado o programa devido à problemas e insatisfação geral. Investir no programa, na sua melhoria e no seu pleno funcionamento, pode assegurar o permanecimento de muitos membros.
- A construção de um estádio pode proporcionar um bom crescimento para o programa atuando na manutenção, prospecção e recuperação de sócio-torcedores, além disso, não é um fator de incerteza, pois sua construção só depende da capacidade do clube.
- Criar um plano de member get a member para sócios e ex-sócio-torcedores pode fazer a diferença uma vez que muitos torcedores dão importância a amigos dentro do programa. Isso pode ser um diferencial forte no combate à evasão.
- Foi verificado que os sócio-torcedores valorizam muito o escape, o momento de extravasar que o clube proporciona aos problemas que cada flamenguista tem no seu dia-a-dia, comunicar este benefício pode ajudar a reforçar essa percepção entre os menos fiéis e reduzir a desistência. Aliado a isso, podem ser feitas ações e experiências no estádio de forma a reduzir o possível impacto de uma derrota, que neste caso, atua contra o escape.
- Manter a comunicação histórica e valorizar conquistas e glórias do passado;
- Manter forte medidas como a FlaTV e a atuação ativa nas redes sociais, com benefícios abertos à todos, independente do programa de fidelidade. Esses canais são fundamentais para manter o entretenimento alto e o fortalecimento de todas as associações de marca.

De uma forma geral, é possível ver através desta análise que o Clube de Regatas do Flamengo está fazendo um bom trabalho de comunicação aliado a um posicionamento verdadeiro e transparente. Por isso, independentemente desta análise, era visível que o clube estava a progredir e deve sempre buscar melhorar e este é objetivo deste instrumento. Buscar novos posicionamentos, aprimorar comunicações e ações de forma a atingir outros pontos de sua imagem de marca e manter o que deu certo é o caminho para tornar o Nação Rubro-Negra o maior e mais rentável programa de sócio-torcedor do mundo.

17. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao fim deste estudo é possível destacar alguns pontos que poderiam ser feitos de forma diferente, aperfeiçoados ou melhorados.

Este estudo envolveu um dos maiores clubes de futebol profissional do mundo, o Clube de Regatas do Flamengo. Sua base é muito superior à amostra desta pesquisa e talvez um número maior de respondentes tornasse as diferenças encontradas ainda mais acentuadas ou talvez pudesse alterar o resultado de algumas hipóteses, uma vez que a quantidade aumentaria a precisão do modelo.

Do mesmo modo, existem algumas variáveis muito ricas que poderiam ser verificadas, que não eram o foco desta pesquisa, como por exemplo a relação entre os ex-sócios torcedores com seus rendimentos mensais. Uma vez que se verificou, com certa surpresa a grande quantidade de torcedores com maior poder financeiro, seria interessante entender essas relações de custos e encontrar soluções neste âmbito para o clube. Outro fator que poderia ser analisado é a relação entre as associações de marca de torcedores do Rio de Janeiro em relação aos de outros estados, uma vez que a maior parte das partidas são disputadas neste Estado, o que pode alterar a forma como cada torcedor interage com o clube e o programa de fidelidade.

Retornar com as associações treinador e design, principalmente o primeiro, por ser uma associação muito presente no dia-a-dia do flamenguista, na cultura do futebol nacional e em todos os modelos de *brand equity* estudados. Além disso, seria interessante encontrar instrumentos estatísticos capaz de comparar diretamente um grupo de associações com outro, ao invés de ser feito variável à variável.

Também é importante rever os itens referentes à associação “identificação” que não foi encontrada na análise fatorial, bem como adicionar itens aos fatores que possuem apenas uma pergunta, para tornar a pesquisa mais rica.

Por fim, por conta dos resultados obtidos, esta pesquisa acredita que comparações entre outros segmentos ainda mais distintos, poderia ser interessante para o clube dado o volume de sua torcida e à grande quantidade de torcedores que nunca cogitou ser membro do Nação Rubro-Negra.

BIBLIOGRAFIA

20 mais ricos da Europa faturam nove vezes mais que os 20 brasileiros. (21 de janeiro de 2016). Retrieved from: http://espn.uol.com.br/noticia/571970_20-mais-ricos-da-europa-faturam-nove-vezes-mais-que-os-20-brasileiros

25 World's Most Popular Sports (Ranked by 13 factors). Retrieved: <http://www.totalsportek.com/most-popular-sports/>

Aaker, D. (1991). Managing *brand equity* - Capitalizing on the value of a brand name. Nova Iorque: The Free Press

Aaker, D. (1998). Marcas – *Brand equity*, gerindo o valor da marca. São Paulo: Negócio

Aaker, D. (1982). Positioning your brand. *Business Horizons*, 25, maio, 1982, p. 56-62; Ries, A., Trout, J. (1979). Positioning: the battle for your mind. Nova York: McGraw-Hill, Wind, Y. (1982). Product policy: concepts, methods and strategy. Reading: Addison Wesley.

Aaker, D. (1991). Managing *brand equity*. Nova York: Free Press

Aaker, D. (1996). Building strong brands. New York: The Free Press.

«A evolução do marketing 3.0 para o marketing 4.0» (6 de julho de 2015). Retrieved from: <https://www.alliancecomunicacao.com.br/single-post/2015/07/06/A-evolu%C3%A7%C3%A3o-do-marketing-30-para-o-marketing-40>

A história do futebol: um jogo mágico: origens; as culturas do futebol. Produzido por Fremantlemedia. São Paulo: Videolar, [ca. 2000].

Alliatti, A., Mundim, D. (1 de janeiro de 2015) A mina de ouro na torcida: como os sócios podem enriquecer seus clubes. Retrieved from: <http://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/2015/01/mina-de-ouro-na-torcida-como-os-socios-podem-enriquecer-seus-clubes.html>

Allen, T., Simmons, J. (2003). Visual and verbal Identity, Brands and *Branding*. Londres: The Economist and Profile Books Ltd, p. 113-126

Almeida, M., Gutierrez, G. (2009). Desporte y sociedad. Buenos Aires: Revista Digital EFD, Ano 14, nº 133, jun, 2009. Retrieved from: <http://www.efdeportes.com/efd133/esporte-e-sociedade.htm>

Almeida, H., Oliveira D., Alberty A., Nascimento, E., Amorim, S., Gomes, A., Ferreira, P. (2014). Marketing Desportivo, Envolvimento, Lealdade e Compromisso Psicológico. *Estudos do ISCA*, Série IV, nº 10

Almir Leite: «Benfica fatura R\$ 41 milhões com programa de sócios e se torna modelo» (13 de Outubro de 2013). Retrieved from: <http://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,benfica-fatura-r-41-milhoes-com-programa-de-socios-e-se-torna-modelo,1085064>

Anderson, J. (1983). The architecture of cognition. Cambridge: Harvard University Press; Robert S. Wyer Jr. e Thomas K. Srull (1989), Person memory and judgment, *Psychological Review*, 96, nº1, p. 58-83

Baker, W., Hutchinson, W., Moore, D. & Nedungadi, P. (1986). Brand familiarity and advertising: effects on the evoked and brand preference In: Richard J. Lutz (ed.), *Advances in consumer research*, v.13. Association for consumer research, 1986, p. 637-642; Nedungadi, P. Recall and consumer considerations sets: influencing choice without altering brand evaluations. *Journal of Consumer Research*, 17, dez. 1990, p. 263-276.

Barcelona é o mais popular, Benfica o melhor português (11 de fevereiro de 2009). Retrieved from: <http://www.maisfutebol.iol.pt/barcelona-e-o-mais-popular-benfica-o-melhor-portugues>

Bauer, H., Sauer, E., Schmitt, P. (2005). Customer-based *brand equity* in the team sport industry. *European Journal of Marketing*, 39, n°5/6, p. 496-513.

Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N., Exler, S. (2008). Brand Image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22, p. 205-226.

«Benfica só tem 2,2 milhões de adeptos em Portugal» (13 de fevereiro de 2009). Retrieved from: <http://expresso.sapo.pt/desporto/benfica-so-tem-22-milhoes-de-adeptos-em-portugal=f497658>

Berthon, Pierre and Hulbert, M. James and Pitt F. Leyland (1999). Brand management prognostications. *Sloan Management Review*, p. 53-65, Winter Blackett, Tom (2003).

Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., Maroco, J. (2013). Spectator-based *brand equity* in professional soccer. *Sport Marketing Quarterly*, 22, p. 20-32.

Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia A., Rosado A., Marôco, J. (2016). Investigating the role of fan club membership on perceptions of team *brand equity* in football. *Sport Management Review*, 19, p. 157-170.

Boor, S., Green M., Hanson, C., Winn, C. (2017). Planet Football; Football money league, Sport Business Group, jan. 2017. Reino Unido: Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-press2017.html>

Boor, S., Bosshardt, A., Green M., Hanson, C., Savage, J., Shaffer, A., Winn, C. (2016). Planet Football; Football money league, Sport Business Group, jan. 2016. Reino Unido: Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/rs/en/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league1.html>

Borsari, J. R. (1975). Futebol de campo. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Brand Finance, Football 50: 2016 The annual report on the world's most valuable football brands, junho de 2016.

Bromberger, C. (2001). Significaciones de la pasión popular por los clubes de fútbol. Libros del Rojas. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires

Business Week (1988). The marketing revolution at Procter & Gamble (July 25), p. 72-76.

Capelo, R. (2015). Sócios e torcedores: como os clubes gerem programas de associação. Retrieved from: <http://www.rodrihocapelo.com/socios-e-torcedores>

Chelladurai, P. (1994) Sport management: defining the field. *European Journal for Sport Management*, [S.l.], v.1, p. 7-21.

Chelladurai, P. (2001) Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2001.

Diogo, J.L. (2008). Marcating: Gestão estratégica da marca. Lisboa: Editora Paulus.

Duarte, O. (1994). Futebol: história e regras. São Paulo: Editora Markron Books.

Ehrenberg, Andrew, Goodhardt, G. (2002). Double jeopardy revisited. *Marketing Research, Spring 2002*, p. 40-42.

Elias, P. (2 de dezembro de 2015). Nos fechou acordo com Benfica para direitos televisivos por 400 milhões de euros. Retrieved from: http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/nos_fechou_acordo_o_benfica

Encyclopaedia Britannica (1987). O Futebol. In: Enciclopédia Mirador Universal. São Paulo: Encyclopaedia Britannica do Brasil.

Estudo: Os «14 Milhões» de Adeptos do Benfica! (19 de outubro de 2015). Retrieved from: <http://geracaobenfica.blogspot.pt/2015/10/estudo-os-14-milhoes-de-adeptos-do.html>

Ferreira, F., (2012) PLURI Especial: Os times de maior faturamento do mundo – Parte VI: Comparativo dos TOP 30 Clubes de cada Esporte, julho de 2012.

Ferreira, F., (2013) PLURI Especial: Ranking Mundial de Público nos estádios, julho de 2013.

Fugulin, R. (23 de junho de 2016). Veja os 10 clubes de futebol com maiores contratos de patrocínio. Retrieved from: <http://torcedores.com/noticias/2016/06/10-clubes-futebol-maiores-patrocinio>

Funk, D.C., & Pastore, D.L. (2000). Equating attitudes to allegiance: The usefulness of selected attitudinal information in segmenting loyalty to professional sports teams. *Sport Marketing Quarterly*, 9(4), p. 175-184.

Funk, D.C., James, J. (2001). The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport Management Review*, 2, p. 119-150.

Funk, D., James, J. (2006). Consumer loyalty: The meaning of attachment in the development of sport team allegiance. *Journal of Sport Management*, 2006, p. 189-217.

Futebol, In: Enciclopédia a mirador internacional. São Paulo/Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britânica do Brasil Publicações LTDA, 1987. v.10, p. 5030 – 5055.

Garbarino, E., Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), p. 70-87.

Gestão do Esporte: definindo a área. Cláudio Miranda da ROCHA, Flávia da Cunha BASTOS, Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.25, p. 91-103, dez. 2011

Gladden, J. M., & Funk, D.C. (2001). Understanding brand loyalty in professional sport: Examining the link between brand association and brand loyalty. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 3, p. 67-94.

Gladden, J. M., Funk, D. C. (2002). Developing an understanding of brand associations in team sport: empirical evidence from consumers of professional sport. *Journal of Sport Management*, 16, p. 54-81.

Gladden, J. M., Irwin, R., Sutton, W. (2001). Managing North American major professional sport teams in the new millennium: A focus on building *brand equity*. *Journal of Sport Management*, 15, p. 297-317.

Gladden, J., Milne, G. (1999). Examining the importance of *brand equity* in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 8, p. 21-29.

«Global Trust in Advertising» (28 de setembro de 2015). Retrieved from: <http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2015/global-trust-in-advertising-2015.html>

Hall, S. (2003). A identidade cultural na pós-modernidade. Rio de Janeiro: D.p. &A, 2003.

Herzog, H., (1963). Behavioral science concepts for analyzing the consumer. In: Perry Bliss (org.), Marketing and the behavioral sciences. Boston: Allyn and Bacon, 1963, p. 76-86; Joseph W. Newman, New insight, new progress for marketing *Harvard Business Review*, nov./dez. 1957 p. 95-102

Holt, Douglas; Cameron, Douglas (2010). Estratégia cultural. Imprensa da Universidade de Oxford.

Houlihan, A., Parkes, R. (2006). Football money league; changing the guard, Sport Business Group, fev. 2006. Reino Unido: Deloitte. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Audit/gx-deloitte-football-money-league-2006.pdf>

Huertas, M., Urdan, A. (2006). Atitudes do consumidor sobre medicamentos: cognitiva ou afetiva? *Revista de Administração FACES Journal*, vol. 5, nº 3, set-dez, 2006, p. 11-26, Universidade FUMEC, Brasil

Ianni, F. (2008). A história do futebol pelo mundo – crenças, culturas, religiões e violência. Universidade do Futebol, jul, 2008. Retrieved from: <http://universidadedofutebol.com.br/a-historia-do-futebol-pelo-mundo-crencas-culturas-religioes-e-violencia/>

Inoue, Y., & Kent, A. (2012). Sport teams as promoters of pro-environmental behavior: An empirical study. *Journal of Sport Management*, 26(5), 417-432.

Isabela Abirached: «Vice-presidente de Finanças aponta destaques do “balanço recorde” de 2016» (20 de abril de 2017). Retrieved from: <http://www.flamengo.com.br/site/noticia/detalhe/25206/vice-presidente-de-financas-apon-ta-destaques-do-balanco-recorde-de-2016>

Jacoby, J., Olson, J., Haddock R. (1971). Price, brand name and product composition characteristics as determinants of perceived quality. *Journal Of Consumer Research*, 3, nº 4, 1971, p. 209-216.

Japiassú, H., Marcondes, D. (1993). Dicionário básico de filosofia. Zahar, p. 269.

Júnior, J., Medeiros, F., Silva, J. (2012). Desporte y sociedad. Buenos Aires: Revista Digital EFD, Ano 17, nº 172, set, 2012. Retrieved from: <http://www.efdeportes.com/efd172/o-esporte-como-fenomeno-social.htm>

Kahle, L., Poulos, B., Sukhdial, A. (1988). Changes in social values in the United States during the past decade. *Journal of Advertising Research*, fev./mar. 1988, p. 35-41.

Kapferer, J.N. (2008) The new strategic brand management; Creating and sustaining *brand equity* long term, quarta edição, Londres e Filadélfia: Kogan page Limited.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based *brand equity*. *Journal of Marketing*, Vol. 57.

Keller, K.L., Machado, M. (2006). Gestão estratégica de marcas (Arlete Simille Marques Trans.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, Vol. 9, p. 01-66.

Kotler, P. (1998). Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Editora Atlas, 5ª edição.

Kotler, P. , Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. A. (2008). Principles of marketing (5ª ed.). Financial Times/Prentice Hall.

Kotler, P. , Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: From products to customers to the human spirit. Hoboken: Wiley.

Kunkel, T., Funk, D., Hill, B. (2013). Brand Architecture, Drivers of Consumer Involvement, and Brand Loyalty With Professional Sport Leagues and Teams. *Journal of Sport Management*, 2013, p. 181.

Kunz, M. (2007). Big Count, Fifa Magazine, julho de 2007, p. 10-15.

Lopes, D. (15 de abril de 2015). Flamengo consolida sócio como terceira maior receita do clube. Retrieved from: http://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/flamengo-consolida-socio-como-terceira-maior-receita-do-clube_28179.html#ixzz4YEUI3Nf4

Low, G., Fullerton, R. (1994). Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, p. 173-190.

Mahony, D.F., Madrigal, R., Howard, D. (2000). Using the psychological commitment to a team (PCT) scale to segment sport consumer based on loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 9, p. 15-25.

Martins, J.R., Blecher, N. (2005). Grandes marcas, grandes negócios. São Paulo: Global Brands, 2ª edição.

McCraw, T. (2009). American Business Since 1920: How It Worked (Second ed.). Illinois: Harlan Davidson Ink, p. 44-45.

McNeill, W. (1985). Why study history? The American Historical Association, p. 2-3. Retrieved from: [https://www.historians.org/about-aha-and-membership/aha-history-and-archives/archives/why-study-history-\(1985\)](https://www.historians.org/about-aha-and-membership/aha-history-and-archives/archives/why-study-history-(1985))

Mendonça, R. (9 de agosto 2013) O que falta para tornar o futebol brasileiro mais atraente para público e investidores. Retrieved from: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2013/08/130809_melhorias_futebol_rm_lgb

Monioldis, P. (2014), Revista FIFA The Weekly, edição inglesa, p. 29. Retrieved from: https://issuu.com/fifa/docs/issuu_english_woche_07_2014/29?e=9526632/6726654

Moreira, W. (16 de janeiro de 2013). O modelo de gestão do Barcelona. Retrieved from: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/o-modelo-de-gestao-do-barcelona/72768/>

Mozota, B. B., Klopsch, C., Costa, F. C. (2011). Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. (Lene Belon Ribeiro, Trans.) São Paulo: Bookman, 2011.

Neil H. McElroy, the ex-president of Procter & Gamble. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Neil_H._McElroy

Neumeier, M. (2006). The brand gap - O abismo da marca. (Cynthia Azevedo, Trans.) Porto Alegre: Bookman, 2ª edição, 2008

Neumeier, M (2007). ZAG: A estratégia número 1 das marcas de sucesso. (Michelle Tse, Trans.) Porto Alegre: Bookman

Norberto Almeida de Andrade: «Marketing 4.0: Mover-se do tradicional para o digital por Philip Kotler» (9 de janeiro de 2017). Retrieved from: <https://pt.linkedin.com/pulse/marketing-40-mover-se-do-tradicional-para-o-digital-norberto>

Número de sócios: Bayern anuncia ultrapassagem ao Benfica (28 de novembro de 2014). Retrieved from: <http://www.maisfutebol.iol.pt/geral/28-11-2014/numero-de-socios-bayern-anuncia-ultrapassagem-ao-benfica>

Pereira, C. B., Toledo, G. L., & Toledo, L. A. (2009). Considerações sobre o conceito de marketing teoria e prática gerencial. Organizações & Sociedade, 16(50), p. 519-543.

Persivo, M. (10 de junho de 2015). Entenda o programa de sócio-torcedor do Flamengo e sua situação. Retrieved from: <http://torcedores.com/noticias/2015/06/socio-torcedor-flamengo-e-sua-situacao>

Piercy N. (1986). Marketing budgeting (RLE Marketing): A political and organisational model. London: Billing and Sons Limited.

Raja Rajamannar: «Storytelling is dead. Welcome to Marketing 4.0» (20 de outubro de 2016). Retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/storytelling-dead-welcome-marketing-40-raja-rajamannar>

Rein, I., Kotler P. , Shields B. (2007). Marketing esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores. (Raul Rubenich, Trans.) São Paulo: Bookman.

Ricardo Palacio: «Ter os diretos do clube implica grande mudança» (12 de julho de 2013). Retrieved from: <http://www.record.xl.pt/futebol/futebol-nacional/liga-nos/benfica/detalhe/ricardo-palacin-ter-os-direitos-do-clube-implica-grande-mudanca-832733.html>

- Ross, S., James, J., Vargas, P. (2006). Development of a scale to measure team brand associations in professional sport. *Journal of Sport Management*, 20, p. 260-279.
- Ross, S., Russell, K., Gang, H., An empirical assessment of spectator-based *brand equity*. *Journal of Sport Management*, 22, p. 322-337.
- Rownd, M., Heath, C., (2008). The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing. *American Marketing Association*, p. 2-3.
- Sá, D. e Sá, C. (2008). Sports Marketing, as novas regras do jogo. Porto: Edições IPAM.
- Sá, D. e Sá, C. (2002). Marketing para o desporto: um jogo empresarial. Porto: Edições IPAM, 2ª edição.
- Schultz, M., Antorini, Y. M., Csaba, F. F. (2005). Corporate *branding*. Dinamarca: Copenhagen Business School Press.
- Sharp, B. (2010). How brands grow. South Melbourne: Oxford University Press.
- Sousa, B. (2012). A gestão do design em português: gestão do design ou design holístico? (Master dissertation, Esad arte + design, Portugal).
- Stearns, P. (1998). Why study history? American History Association. Retrieved from: [https://www.historians.org/about-aha-and-membership/aha-history-and-archives/archives/why-study-history-\(1998\)](https://www.historians.org/about-aha-and-membership/aha-history-and-archives/archives/why-study-history-(1998))
- Sterling, G. (2017). Retrieved from: <http://searchengineland.com/data-consumers-grow-demanding-impatient-brands-fall-behind-281075>
- Strasser, S. (1989). Satisfaction guaranteed: The making of the american mass market. New York: Pantheon Books, p. 30-52.
- Tubino, M. (1993). O que é esporte. Editora Brasiliense, p. 12-14.
- UEFA, The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial, 2014. Retrieved from: http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/09/18/26/2091826_DOWNLOAD.pdf
- Universidade do Futebol: «Marketing esportivo: conceitos e definição» (27 de agosto de 2009). Retrieved from: <http://universidadedofutebol.com.br/marketing-esportivo-conceitos-e-definicao/>
- Unzelte, C. (2002). O livro de ouro do futebol. São Paulo: Ediouro, 2002. p. 696.
- World Cup Fast Facts, CNN Library (11 de agosto de 2017). Retrieved from: <http://http://edition.cnn.com/2013/10/03/world/world-cup-fast-facts/index.html>
- Yoo, B., Donthu, N., Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and *brand equity*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 28, nº 2, p. 195-211.